



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

O PAPEL DO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL NA RELAÇÃO ENTRE O CINISMO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Dirce de Jesus Pinheiro Fonseca Monteiro da Silva Assis

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa
2014



O PAPEL DO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL NA RELAÇÃO ENTRE O CINISMO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Dirce de Jesus Pinheiro Fonseca Monteiro da Silva Assis

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa
2014

Aos meus dois Carlos

AGRADECIMENTOS

Durante o período de realização desta Dissertação pude contar com o apoio incondicional de muitas pessoas, que contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade. A todos desejo manifestar o meu mais profundo reconhecimento.

Ao Prof. Doutor José Luís Nascimento, meu orientador, pela confiança em mim depositada, pela partilha de conhecimento, por todo o incentivo e apoio, e pela permanente disponibilidade manifestada.

À Direção da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, nas pessoas do Doutor António Carlos de Sá Fonseca e do Prof. Doutor José Artur Martinho Simões, pelas autorizações concedidas, as quais possibilitaram a realização deste estudo.

A todos os trabalhadores docentes, investigadores e não docentes por me terem cedido algum do seu tempo ao responderem ao questionário que serviu de base ao presente estudo. Um agradecimento especial é devido a todos aqueles que, para além da preciosa colaboração, manifestaram pessoalmente o seu carinho e amizade.

À minha Família, em especial ao Carlos, meu marido, que sempre me estimulou a crescer científica e pessoalmente; pela paciência, compreensão e ternura sempre manifestadas; pela alegria e orgulho com que sempre reagiu aos meus resultados académicos; pelas inúmeras e longas trocas de impressões e comentários ao trabalho. À Mãe e às manas por me incentivarem, por me apoiarem nos momentos mais difíceis e pelo orgulho que demonstram ao verem que estou prestes a alcançar esta meta. Aos meus sobrinhos a quem, pelo tempo que tive de dedicar ao estudo e à investigação, tantas vezes tive de dizer não. Ao Pai e à Maria por continuarem a ser as estrelas que lá no alto iluminam o meu caminho. Sem todos vós não teria certamente conseguido.

Aos amigos, pelo constante incentivo e pela força sempre transmitida ao longo deste percurso.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que esta dissertação se tornasse uma realidade brindando-me com a oportunidade para alcançar mais este objetivo.

RESUMO

Ao longo dos últimos anos têm sido realizados muitos estudos sobre o comportamento em contexto de trabalho, com uma grande incidência na análise do comprometimento, em particular do comprometimento organizacional. Contudo, são raros os estudos que relacionam os diferentes focos de comprometimento, nomeadamente o organizacional e o profissional. As atuais práticas de gestão, muitas vezes dão origem a um fenómeno recentemente identificado, o cinismo organizacional. Alguns estudos têm apontado o cinismo organizacional como antecedente do comprometimento organizacional, mas desconhece-se estudos que relacionem o cinismo com o comprometimento profissional. No presente estudo é proposto um modelo que pretende estabelecer uma relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional mediada pelo comprometimento profissional. Através de uma amostra de 302 trabalhadores e com base numa investigação quantitativa com recurso a um questionário constituído por três escalas e seis subescalas pretendeu-se avaliar a relação entre os constructos. O modelo proposto foi estimado através de modelos de equações estruturais, tendo os resultados evidenciado a determinação do cinismo organizacional sobre algumas componentes, quer do comprometimento organizacional, quer do profissional, bem como a existência de apenas duas relações em que a determinação do cinismo sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento profissional normativo.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento organizacional, comprometimento profissional, cinismo organizacional.

ABSTRACT

Over the past few years many studies on behavior in working context have been conducted with a strong emphasis in the analysis of commitment, the organizational commitment in particular. However, the studies relating the different focuses of commitment, namely the organizational and the professional, are scarce. The current management practices, often give rise to a recently identified phenomenon, the organizational cynicism. Some studies have pointed to the organizational cynicism as antecedent of the organizational commitment, but studies that link cynicism with commitment to the profession are unknown. In the present study a model that aims to establish the relationship between organizational commitment and organizational cynicism mediated by professional commitment is proposed. With the intention of evaluating the relation between the constructs, a sample of 302 workers, who answered a questionnaire involving three scales and six subscales, was used to perform this quantitative research. The proposed model was estimated through structural equation models, and the results showed the determination of organizational cynicism on some components of both the organizational and the professional commitment, as well the existence of only two relationships in which the determination of cynicism on the organizational commitment is mediated by the normative professional commitment.

KEY-WORDS: Organizational commitment, professional commitment, organizational cynicism.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
1.1. Comprometimento organizacional	7
1.1.1. Evolução do constructo	7
1.1.2. O modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)	8
1.2. Comprometimento profissional	10
1.3. Antecedentes do comprometimento	12
1.4. Consequentes do comprometimento	14
1.5. Cinismo organizacional	16
1.5.1. Antecedentes do cinismo organizacional	16
1.5.2. Consequentes do cinismo organizacional	17
1.6. Modelo teórico e formulação de hipóteses	18
2. METODOLOGIA	23
2.1. Instrumento de recolha de dados	23
2.1.1. Cinismo organizacional	24
2.1.2. Comprometimento organizacional	24
2.1.3. Comprometimento profissional	25
2.2. População	27
2.3. Opções estatísticas no tratamento dos dados	27
2.3.1. Validação do questionário face à amostra	28
2.3.2. Validação do modelo proposto	29
2.3.2.1. Medidas de ajustamento absoluto	30
2.3.2.2. Medidas de ajustamento incremental	31
2.3.2.3. Medidas de parcimónia e de comparação de modelos	31
2.3.3. Análise das relações de mediação	32
2.3.4. Análise das relações de moderação	34

3. O CINISMO ORGANIZACIONAL: VALIDAÇÃO DA SUA ESCALA DE MEDIDA	37
4. RESULTADOS	45
4.1. Caracterização e representatividade da amostra	45
4.2. Validação dos instrumentos face à amostra	51
4.2.1. Comprometimento organizacional	51
4.2.1.1. Validação da subescala do comprometimento organizacional afetivo (COA)	54
4.2.1.2. Validação da subescala do comprometimento organizacional calculativo (COC)	54
4.2.1.3. Validação da subescala do comprometimento organizacional normativo (CON)	55
4.2.1.4. Validação da escala do comprometimento organizacional	55
4.2.2. Comprometimento profissional	61
4.2.2.1. Validação da subescala do comprometimento profissional afetivo (CPA)	63
4.2.2.2. Validação da subescala do comprometimento profissional calculativo (CPC)	64
4.2.2.3. Validação da subescala do comprometimento profissional normativo (CPN)	64
4.2.2.4. Validação da escala do comprometimento profissional	65
4.2.3. Cinismo organizacional	70
4.3. Teste das hipóteses e validação do modelo proposto	76
4.3.1. Estatísticas Descritivas	76
4.3.2. Teste das hipóteses	77
4.3.3. Análise dos efeitos de mediação	82
4.3.4. Análise dos efeitos de moderação	83
5. CONCLUSÕES	85
5.1. Discussão dos resultados	85
5.2. Limitações do estudo	94
5.3. Estudos futuros	95
5.4. Considerações Finais	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
APÊNDICES	109

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	
Componentes do comprometimento organizacional	9
Tabela 2	
Hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional	19
Tabela 3	
Hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento profissional	20
Tabela 4	
Hipóteses referentes à influência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional	20
Tabela 5	
Hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional	21
Tabela 6	
Hipóteses referentes à comparação do grau de comprometimento profissional de trabalhadores docentes e trabalhadores não docentes	22
Tabela 7	
Escala do cinismo organizacional	24
Tabela 8	
Escalas do comprometimento organizacional	25
Tabela 9	
Escalas do comprometimento profissional	26
Tabela 10	
Distribuição dos trabalhadores da instituição por grupo profissional e por sexo	27
Tabela 11	
Indicadores de qualidade do ajustamento do modelo	32
Tabela 12	
Número de inquiridos que não respondeu a questões relacionadas com a caracterização sociodemográfica da amostra por grupo profissional e por sexo	45
Tabela 13	
Distribuição dos trabalhadores constantes da amostra por grupo profissional e por sexo	46
Tabela 14	
Características da amostra estudada no que se refere às variáveis sociodemográficas	46
Tabela 15	
Estatísticas descritivas das subescalas do comprometimento organizacional	51
Tabela 16	
Frequência por níveis de resposta das subescalas do comprometimento organizacional	53

Tabela 17	
Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento organizacional (solução inicial)	56
Tabela 18	
Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução inicial)	57
Tabela 19	
Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento organizacional (solução final)	57
Tabela 20	
Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução final)	58
Tabela 21	
Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional	60
Tabela 22	
Estatísticas descritivas das subescalas do comprometimento profissional	61
Tabela 23	
Frequência por níveis de resposta das subescalas do comprometimento profissional	62
Tabela 24	
Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução inicial)	65
Tabela 25	
Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução inicial)	66
Tabela 26	
Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução final)	67
Tabela 27	
Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução final)	67
Tabela 28	
Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento profissional	69
Tabela 29	
Estatísticas descritivas da escala do cinismo organizacional	70
Tabela 30	
Frequência por níveis de resposta da escala do cinismo organizacional	71
Tabela 31	
Valores da correlação <i>item total</i> e de Alfa na escala do cinismo organizacional	71
Tabela 32	
Resultados da análise fatorial exploratória da escala do cinismo organizacional (solução inicial)	72
Tabela 33	
Matriz de correlações dos fatores do cinismo organizacional (solução inicial)	72
Tabela 34	
Resultados da análise fatorial exploratória da escala do cinismo organizacional (solução final)	73

Tabela 35	
Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de cinismo organizacional	75
Tabela 36	
Média, desvio padrão e coeficiente de correlação das variáveis do cinismo organizacional, do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional.....	76
Tabela 37	
Medidas de qualidade do ajustamento do modelo proposto	77
Tabela 38	
Teste das hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional	78
Tabela 39	
Teste das hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento profissional	78
Tabela 40	
Teste das hipóteses referentes à influência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional	79
Tabela 41	
Medidas de qualidade do ajustamento do modelo global proposto e do modelo global final	81
Tabela 42	
Teste das hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional	82
Tabela 43	
Teste das hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Antecedentes e consequentes do comprometimento	12
Figura 2	
Modelo conceitual que relaciona o cinismo organizacional o comprometimento profissional e o comprometimento organizacional	19
Figura 3	
Modelo proposto com base nas hipóteses formuladas	21
Figura 4	
Efeito direto entre variáveis	33
Figura 5	
Efeito indireto entre variáveis	33
Figura 6	
Distribuição das idades dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem	47
Figura 7	
Distribuição das antiguidades na organização dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem	47
Figura 8	
Distribuição das antiguidades na profissão dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem	48
Figura 9	
Distribuição das antiguidades na categoria dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem	49
Figura 10	
Distribuição do universo de trabalhadores (A) e dos trabalhadores que responderam ao inquérito (amostrados) (B) por sexo. Os valores correspondem ao número de trabalhadores e à respetiva importância percentual	50
Figura 11	
Distribuição do universo de trabalhadores (A) e dos trabalhadores que responderam ao inquérito (amostrados) (B) pelas três categorias profissionais consideradas neste estudo. Os valores correspondem ao número de trabalhadores e à respetiva importância percentual	50
Figura 12	
Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução inicial)	59
Figura 13	
Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução final)	60

Figura 14	
Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento profissional (solução inicial)	68
Figura 15	
Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento profissional (solução final)	69
Figura 16	
Modelo resultante da AFC da escala do cinismo organizacional (solução inicial)	74
Figura 17	
Modelo resultante da AFC da escala do cinismo organizacional (solução final)	75
Figura 18	
Modelo resultante das hipóteses	80
Figura 19	
Modelo global final (eliminadas as relações não significativas)	81

INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a necessidade das organizações corresponderem às pressões para se tornarem mais competitivas e mais produtivas tem conduzido à introdução de transformações muito significativas nos modelos de gestão implementados. Kotter (1997) refere que o mundo está a atravessar fortes transformações, a tal ponto que, em oposição à estabilidade, a mudança passou a ser a maior constante nas organizações em todo o mundo.

De acordo com Bilhim (2008) uma organização «... *é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos.*» (Bilhim, 2008:21). No entanto, conforme referem Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), embora as organizações desempenhem um papel fundamental na atual sociedade, a compreensão das mesmas e do seu funcionamento não é fácil. Sendo uma organização constituída por pessoas ou melhor, por sistemas de pessoas, para que as mudanças ocorram e para que sejam bem aceites, também as pessoas têm de mudar. Contudo, há que ter em consideração que cada pessoa tem uma forma de atuar e de pensar que lhe são peculiares e que, por isso, as mudanças advenientes do atual contexto de trabalho podem não ir ao encontro das características intrínsecas de todos os indivíduos. Este fator torna-se um dos principais elementos que contribuem para a dificuldade na compreensão das organizações e do seu funcionamento, pois para se poder compreender uma organização é necessário antes de mais perceber o comportamento dos indivíduos que a constituem (Lopes, 2012; Meyer, 2009; Nascimento, Lopes & Dias, 2013).

Numa tentativa para encontrar uma lógica para o funcionamento das organizações, nos últimos anos têm-se realizado inúmeros estudos sobre o comportamento em contexto organizacional, muitos dos quais têm incidido sobre o comprometimento (*commitment*)¹, em particular o comprometimento organizacional (Klein, Molloy & Cooper, 2009). O atual contexto de trabalho altamente competitivo e em constante mutação tem influenciado a forma de gerir as organizações colocando-as perante a necessidade de ter trabalhadores comprometidos (Bilhim, 2011; Lopes, 2012; Meyer, 2009; Nascimento, Lopes & Dias, 2013). Não obstante, as alterações introduzidas nos modelos de gestão levam muitas vezes a que o comprometimento dos trabalhadores para com a organização apresente uma tendência para a

¹ Traduziu-se o termo *commitment* por comprometimento, na linha de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), Nascimento (2010) e Sabino, Nascimento e Lopes (2014)

diminuição (Meyer, 2009; Mowday, 1998). É por isso mesmo que no atual contexto de mudança em que se encontra o mundo do trabalho a análise do comprometimento assume particular importância (Becker, Klein e Meyer, 2009), já que a mudança pode levar a uma alteração do foco do comprometimento (Meyer, 2009). Tal alteração, que pode levar o foco do comprometimento a afastar-se da organização para se aproximar da profissão, resulta num enfraquecimento do comprometimento organizacional em favor de alguma forma de comprometimento profissional (Assis & Nascimento, 2014).

A relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional foi analisada por Meyer, Allen e Smith (1993), que demonstraram ser de elevada importância considerar-se não apenas o comprometimento para com um objeto, como por exemplo a organização, mas também para com objetos diversos, como a organização e a profissão. A importância de se considerar mais do que um objeto de vinculação foi determinada, por um lado, pela constatação da possibilidade de se melhorar a previsibilidade de determinados comportamentos dos indivíduos e, por outro lado, pelo facto de, ao considerar-se conjuntamente os dois objetos de comprometimento, serem obtidos melhores níveis de satisfação e de desempenho, benéficos quer para a organização, quer para o indivíduo (Baugh & Roberts, 1994; Figueira, Nascimento & Almeida, 2014).

Por outro lado, as transformações a que se tem assistido nos últimos anos têm conduzido a mudanças no seio das organizações que nem sempre são vistas de forma positiva pelos colaboradores. Essa negatividade percebida pelos indivíduos face ao comportamento das organizações levou à emergência de um novo fenómeno, o cinismo organizacional. O cinismo organizacional surge como consequência da incongruência existente entre os valores pessoais e os valores organizacionais e conduz a uma atitude negativa, percebida pelo indivíduo, em relação à organização para a qual trabalha. Tal situação pode ser originada, entre outros fatores, pelas características organizacionais, pelas relações interpessoais e pelas práticas de gestão (Davis & Gardner, 2004; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Assim, a introdução de alterações organizacionais mal aceites ou mal compreendidas pode conduzir a elevados níveis de cinismo organizacional (Chiaburu *et al.*, 2007; Naus, Iterson & Roe, 2007), o que, por sua vez, pode conduzir ao enfraquecimento do vínculo existente com a organização. Esta situação pode conferir novas dimensões, quer ao comprometimento com a organização, quer ao comprometimento com a profissão (Meyer, 2009). Naus, Iterson e Roe (2007) definem o cinismo organizacional como «... *uma forma de autodefesa que comporta pensamentos e sentimentos de decepção em relação a ações levadas*

a cabo pela organização e pela sua administração» (Naus *et al.*, 2007:689), considerando ser um fenómeno que pode ter profundas implicações, quer para o indivíduo, quer para a organização.

A temática do cinismo organizacional é recente, pelo que são escassos os estudos que relacionam o cinismo com o comprometimento organizacional. A meta-análise realizada por Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli (2013) identificou apenas doze estudos que relacionam estes dois constructos, e os seus resultados apontam para a existência de uma relação de determinação negativa do cinismo sobre o comprometimento organizacional. São igualmente escassos os estudos que permitam inferir uma relação de dependência entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional.

Aos Organismos da Administração Pública, devido à sua natureza e dependência, são impostas limitações de gestão advenientes de disposições legais. Este aspeto, por ser potenciador de sentimentos de injustiça (ao ser incapaz de premiar o empenho e a dedicação em detrimento do desleixo e do desinteresse²), pode ter reflexos no grau de comprometimento dos trabalhadores para com a organização (Rocha, 2010). Além disso, o atual contexto económico e financeiro, que tem conduzido a um quadro de restrições orçamentais, limita ainda mais as instituições, impedindo-as de recompensar o bom desempenho dos seus trabalhadores, gorando grande parte das expectativas destes, e assim potenciando o enfraquecimento do seu comprometimento para com a organização.

Desde a entrada em vigor do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior tem-se assistido a um desenvolvimento do sistema de ensino superior em Portugal (Machado, Soares, Brites, Ferreira, Farhangmehr e Gouveia, 2014). A instituição em estudo não é uma exceção no acompanhamento dessa tendência evolutiva, pelo que na determinação da sua missão teve em linha de conta a envolvente nas vertentes política, sociocultural, económica e tecnológica. Para a concretização da missão e estratégia estabelecidas foi desenvolvida a estrutura organizacional que constitui o alicerce do sistema de recursos humanos, o qual, por sua vez, numa relação de causalidade recursiva, teve influência na organização da própria estrutura. A instituição, enquanto organismo da Administração Pública, face à atual situação económica e financeira do país e, consequentemente, às fortes restrições financeiras com que as instituições públicas se deparam, enfrenta atualmente os constrangimentos acima enunciados e está sujeita ao mesmo tipo de problemas.

² De acordo com o modelo EVLN de Hirschman (1970), na estratégia comportamental de negligência.

Embora a principal missão da instituição em estudo esteja relacionada com a formação de profissionais competentes para o mercado de trabalho por via da ação de um corpo de trabalhadores docentes e investigadores, a concretização dessa missão depende inevitavelmente de um corpo de trabalhadores não docentes que apoiam a gestão administrativa, patrimonial, financeira e humana da instituição, e que executam as várias tarefas indispensáveis ao seu funcionamento³. Atendendo à relevância do papel, quer do corpo docente e de investigação, quer do corpo não docente na concretização da missão da Escola, considerou-se importante fazer uma análise dos vários corpos de trabalhadores da instituição. Ademais, uma vez que o comprometimento com a profissão assume particular relevância no caso de profissões que devido à natureza específica e diferenciadora das atividades a ela associadas assumem uma forte cultura identitária (Sainsaulieu, 1998), como é o caso dos professores, em particular dos professores universitários, considerou-se interessante incluir no estudo uma comparação entre as características dos vários corpos no que se refere à forma como, dentro de cada um deles, se manifestam os vários tipos de comprometimento e à forma como os respetivos elementos se envolvem no cinismo organizacional (Figueira *et al.*, 2014; Meyer, Allen & Smith, 1993).

Porque o cinismo organizacional pode conduzir ao enfraquecimento do vínculo com as organizações e assim atribuir novas dimensões ao comprometimento, a incidência de estudos sobre esta temática em instituições públicas pode constituir um contributo importante como complemento da forma como o cinismo organizacional afeta as várias dimensões do comprometimento, seja ele o comprometimento para com a organização, seja o comprometimento para com a profissão.

A escolha desta temática teve ainda em consideração o facto de não se conhecerem estudos que relacionem estes três constructos. Pretende-se com o mesmo não só identificar a natureza do comprometimento dos trabalhadores (docentes, investigadores e não docentes), quer com a sua profissão, quer com a organização na qual desempenham a sua atividade profissional, mas também avaliar o grau de cinismo organizacional dos trabalhadores da instituição, bem como, perceber se o comprometimento com a profissão tem alguma influência na relação de determinação negativa do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional. Para o efeito propõe-se um modelo conceptual, que tem por base o cinismo organizacional, o modelo das três componentes do comprometimento

³ Esta estrutura de trabalhadores não docentes corresponde ao que Mintzberg chama de “Equipa de Apoio” (Bilhim, 2008).

organizacional de Allen e Meyer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997) e o modelo das três componentes do comprometimento com a profissão de Meyer, Allen e Smith (1993), na formulação do estudo de Figueira *et al.* 2014.

Na sequência do exposto anteriormente, a realização do presente estudo foi norteada pela seguinte questão de investigação:

«Em que medida é que a relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento profissional?».

A resposta a ela depende do cumprimento de um objetivo operacional primário relativo à aferição da relação existente entre o cinismo organizacional e cada uma das três componentes, quer do comprometimento organizacional, quer do comprometimento profissional dos trabalhadores da instituição e, à perceção de se o comprometimento profissional tem um efeito mediador na relação de determinação negativa do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional. O objetivo operacional primário proposto poderá ser desdobrado em objetivos secundários parcelares: proceder a um diagnóstico organizacional, no sentido de caracterizar e tipificar o grau de comprometimento de cada um dos corpos de trabalhadores para com a instituição e para com a profissão, determinar o grau de cinismo organizacional evidenciado pelos trabalhadores docentes, investigadores e não docentes da instituição; e finalmente avaliar a relação entre os três constructos.

Em concreto, o trabalho realizado envolve a investigação da relação existente entre o cinismo organizacional, o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional em funcionários de uma organização da Administração Pública portuguesa, em concreto uma Faculdade de uma Universidade Pública, bem como perceber se o comprometimento com a profissão poderá ter um efeito mediador na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional.

No primeiro capítulo da dissertação será feito um enquadramento teórico referente aos conceitos de cinismo organizacional, comprometimento organizacional e comprometimento profissional, bem como da relação existente entre os três constructos. A partir dessa revisão de literatura serão formuladas as hipóteses de investigação.

O segundo capítulo consiste numa abordagem aos aspetos metodológicos, procedendo-se numa primeira fase à descrição da natureza do estudo e, numa segunda fase à descrição dos instrumentos de medida, ao procedimento de recolha e de análise dos dados, à caracterização

da população em estudo e, por fim, às opções relativamente ao tratamento estatístico dos dados.

A apresentação dos resultados consta do terceiro capítulo. Inicialmente é caracterizada a amostra e apresentada a validação dos instrumentos de medida. Seguidamente é feita uma descrição global dos resultados referentes aos constructos em estudo (cinismo organizacional, comprometimento organizacional e comprometimento profissional), procedendo-se no final a uma exploração das relações entre eles. Do terceiro capítulo consta ainda a análise fatorial confirmatória do modelo inicialmente proposto.

O quarto e último capítulo diz respeito à discussão dos resultados obtidos e das limitações encontradas no decurso da pesquisa, terminando com a apresentação de sugestões para estudos de investigação futuros.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO⁴

1.1. Comprometimento Organizacional

O conceito de comprometimento é descrito por uma considerável diversidade de definições e de modelos teóricos (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Pina e Cunha *et al.*, 2007).

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1979) pode entender-se o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização para a qual trabalha. De acordo com os autores o comprometimento organizacional caracteriza-se por pelo menos três fatores: uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores que norteiam organização, a determinação em fazer um esforço considerável em prol da organização e um forte desejo em manter-se membro da organização.

1.1.1. Evolução do constructo

O conceito de comprometimento tem evoluído desde 1960, a partir da Teoria dos *Side-Bets*, de Becker. No entanto, é a partir do final da década de 1970 que se verifica um aumento acentuado de estudos sobre este constructo (Cascio & Aguinis, 2008). Na sequência dos estudos dos vários autores que se têm debruçado sobre a repercussão do comprometimento organizacional na competitividade e na eficácia organizacional, e de acordo com Pina e Cunha *et al.* (2007) a formulação do conceito de comprometimento organizacional tem tido um papel crucial no estudo do comportamento dos indivíduos em relação ao trabalho.

Numa primeira fase, Becker (1960) define o comprometimento numa ótica comportamental e instrumental, através dos custos associados à mudança. De acordo com esse autor o comprometimento tem a ver com a tendência do indivíduo para se empenhar numa determinada linha de comportamento, ou seja, num comportamento consistente, e está associado ao que o autor designou de *side-bets*, que são as opções presentes ou passadas, *i. e.*,

⁴ O presente capítulo, que corresponde ao Enquadramento Teórico, tem por base a seguinte comunicação, que se anexa no Apêndice I: Assis, D. M. & Nascimento, J. L. (2014). *O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual*. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 6-8 Fevereiro, Leiria, Portugal.

os investimentos assumidos pelo indivíduo que vão influenciar um determinado curso de ação. O indivíduo permanece na organização porque durante o seu percurso fez investimentos que tornariam a sua saída demasiadamente onerosa.

Mais tarde, Mowday, Porter e Steers (1979) estudam o comprometimento numa perspetiva atitudinal. Embora reconheçam uma corrente comportamental, abordam o comprometimento, não numa perspetiva de comportamento, mas antes numa perspetiva de atitude. Com a inclusão da atitude, ou seja, uma predisposição para se assumir determinado comportamento, o comprometimento passa a ser um constructo latente que, para ser medido, tem de ter variáveis manifestas, ou seja, a expressão de comportamentos. Com base no questionário “OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*”, validado pelos autores e utilizado em vários estudos, chegou-se à conclusão de que a principal componente do comprometimento é o afeto, ou seja, é uma atitude afetiva. De acordo com Meyer e Allen (1984) o comprometimento afetivo está ligado ao envolvimento emocional e à identificação com a organização.

Em 1990, Allen e Meyer juntam ao conceito a componente normativa, resultante da relação entre os valores e o comprometimento, refletindo uma obrigação moral percebida para o indivíduo se manter na organização.

Finalmente, Meyer e Allen (1991) deixam de considerar o comprometimento como uma atitude para o passar a considerar como uma força. Através de uma revisão de diversos estudos sugerem que Becker tem razão ao estabelecer a componente calculativa do comprometimento, que está relacionada com os investimentos materiais feitos ao longo da relação entre o indivíduo e a organização. Quanto à componente afetiva, os estudos anteriores apontam claramente para a sua relevância. Desta forma tem origem o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento (Klein *et al.*, 2009).

1.1.2. O modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) é o que tem sido mais utilizado em estudos sobre comprometimento organizacional e pode ser entendido como um estado psicológico de dada natureza que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização a que estão associados (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997; Meyer, & Herscovitch, 2001), conferindo-lhes sentido de pertença (Weick, 2005). Assim definido, o

modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) estabelece o comprometimento como um constructo tridimensional formado pelas componentes afetiva (*affective*), calculativa (*continuance*) e normativa (*normative*), estando a primeira relacionada com o desejo de permanecer na organização, a segunda com a necessidade material e a terceira com o sentimento de obrigação moral (Tabela 1). Para os referidos autores, a opção pela tridimensionalidade do constructo reside no facto de, ser mais congruente considerar as três componentes como correspondentes a estados psicológicos diferentes, comuns a um único tipo de comprometimento, do que fazer corresponder os estados psicológicos identificados a tipos diferentes de comprometimento (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer, & Herscovitch, 2001).

Tabela 1 – Componentes do comprometimento organizacional (Baseado em Rego, 2003)

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Calculativa	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçao

A base afetiva do comprometimento tem como enfoque a natureza emocional que pode unir o indivíduo à organização, tendo em consideração as expetativas e as necessidades pessoais. Segundo Mowday *et al.* (1979) o indivíduo que assume um comprometimento afetivo identifica-se com a organização, com os seus valores e com os seus objetivos, e quer ser parte da mesma para contribuir para a prossecução desses objetivos. Ainda segundo os mesmos autores, o comprometimento afetivo está associado à ideia de lealdade e ao sentimento de orgulho em fazer parte da organização e em poder contribuir para o sucesso da mesma. De acordo com Meyer e Allen (1991 e 1997) os indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem.

O comprometimento calculativo acentua uma avaliação das perdas e ganhos que decorrem das trocas que o indivíduo faz com a organização. Quando o indivíduo tem presente que se sair da organização irá perder todo o investimento que já fez, ou que não existe possibilidade de se mudar para outra organização nas mesmas condições, evidencia-se o comprometimento calculativo. Segundo Meyer e Allen (1991 e 1997) os indivíduos com comprometimento calculativo permanecem na organização porque precisam, porque a saída da mesma estaria associada a elevados custos.

Por fim, a base normativa do comprometimento diz respeito ao sentimento de obrigação do indivíduo em contribuir para a organização. Segundo Wiener (1982) tem a ver com a totalidade das pressões normativas internalizadas pelo indivíduo que o levam a agir em prol dos interesses e objetivos da organização. De acordo com Meyer e Allen (1991 e 1997) os indivíduos que estabelecem um comprometimento normativo sentem que são obrigados a permanecer na organização.

De acordo com a meta-análise efetuada por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), no que diz respeito às relações entre as várias componentes do comprometimento organizacional, os resultados apontam para a existência de uma forte correlação entre o comprometimento organizacional afetivo e normativo, e para a existência de uma fraca correlação entre o comprometimento organizacional calculativo e as componentes afetiva e normativa.

Na relação entre os indivíduos e as respetivas organizações, cada uma das três dimensões do comprometimento pode assumir uma importância relativa diferente. Assim um indivíduo pode sentir em simultâneo um sentido de obrigação para com a organização e uma forte ligação com a mesma; outro indivíduo pode sentir idêntico sentido de obrigação e gostar de trabalhar para a organização, e ainda um outro indivíduo pode, não só gostar de trabalhar para a organização, como também admitir que uma saída pode implicar dificuldades económicas (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

1.2. Comprometimento Profissional

O comprometimento profissional tem sido menos estudado do que o comprometimento organizacional. Contudo, a existência de uma forma de comprometimento com a profissão é conhecida desde a década de 1950, quando Becker e Carper (1956) o referem pela primeira vez. De acordo com Becker (1960) o recurso ao conceito de comprometimento profissional

resultou de um estudo sobre carreiras profissionais, como forma de explicar a permanência dos indivíduos em determinada profissão, *i. e.*, que os indivíduos permanecem numa profissão porque estão comprometidos com ela.

No campo do comprometimento profissional é de salientar a importância das transformações económicas e, consequentemente, das alterações no mundo do trabalho como fatores determinantes no percurso profissional dos indivíduos (Rowe, Bastos & Pinho, 2011). De acordo com Tsoumbris & Xenikou (2010) o facto de os indivíduos terem de lidar cada vez mais com as dificuldades e com a incerteza do mundo laboral repercute-se numa redefinição do alvo de comprometimento. Esta redefinição leva a que esses indivíduos não considerem apenas a organização para a qual trabalham, mas também a profissão que desempenham, redirecionando para a segunda a sua energia emocional (Meyer *et al.*, 1998).

O modelo do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) deu origem ao modelo das três componentes de Meyer e colaboradores (1993), quando os autores testaram o primeiro no campo da profissão. Meyer *et al.* (1993) realizaram um estudo com estudantes de enfermagem e enfermeiros, cujos resultados sugeriram a existência de diferenças entre as componentes afetiva, calculativa e normativa do comprometimento profissional, não apenas entre si, mas também entre as mesmas componentes do comprometimento organizacional. Embora o estudo tenha demonstrado que qualquer uma das componentes está relacionada com a probabilidade de o indivíduo permanecer na profissão, a natureza do envolvimento com essa mesma profissão pode ser distinguida consoante a componente do comprometimento predominante, *i. e.*, os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo permanecem na profissão porque querem, porque têm uma ligação emocional à profissão; os indivíduos com um forte comprometimento calculativo permanecem na profissão porque precisam, porque percebem que a saída da mesma trará custos associados, quer relacionados com o abandono da profissão, quer devido à ausência de alternativas profissionais; e os indivíduos que estabelecem com a profissão um forte comprometimento normativo permanecem na profissão devido a um sentimento de obrigação relativamente a ela.

Relativamente a correlações entre as três componentes do comprometimento profissional, Meyer e colaboradores (1993) reconheceram a existência de uma correlação significativa entre as componentes afetiva, calculativa e normativa. Os autores identificam uma correlação positiva mais forte entre as componentes afetiva e normativa. Entre as componentes calculativa e normativa, foi igualmente identificada a existência de uma correlação positiva,

embora menos robusta que a anteriormente mencionada. As componentes afetiva e calculativa demonstram uma correlação negativa entre elas.

Irving, Coleman e Cooper (1997) testam a validade do modelo proposto por Mayer e colaboradores (1993) com indivíduos de uma agência governamental do Canadá de diferentes áreas profissionais. A obtenção de correlações semelhantes entre as componentes do comprometimento profissional permitiu a validação do modelo testado. Resultados semelhantes foram obtidos em Portugal por Figueira e colaboradores (2014), tendo sido utilizada uma amostra de professores universitários de uma universidade pública.

1.3. Antecedentes do comprometimento

Os antecedentes do comprometimento organizacional são divididos em duas categorias – causas distantes e causas próximas (Fig. 1).

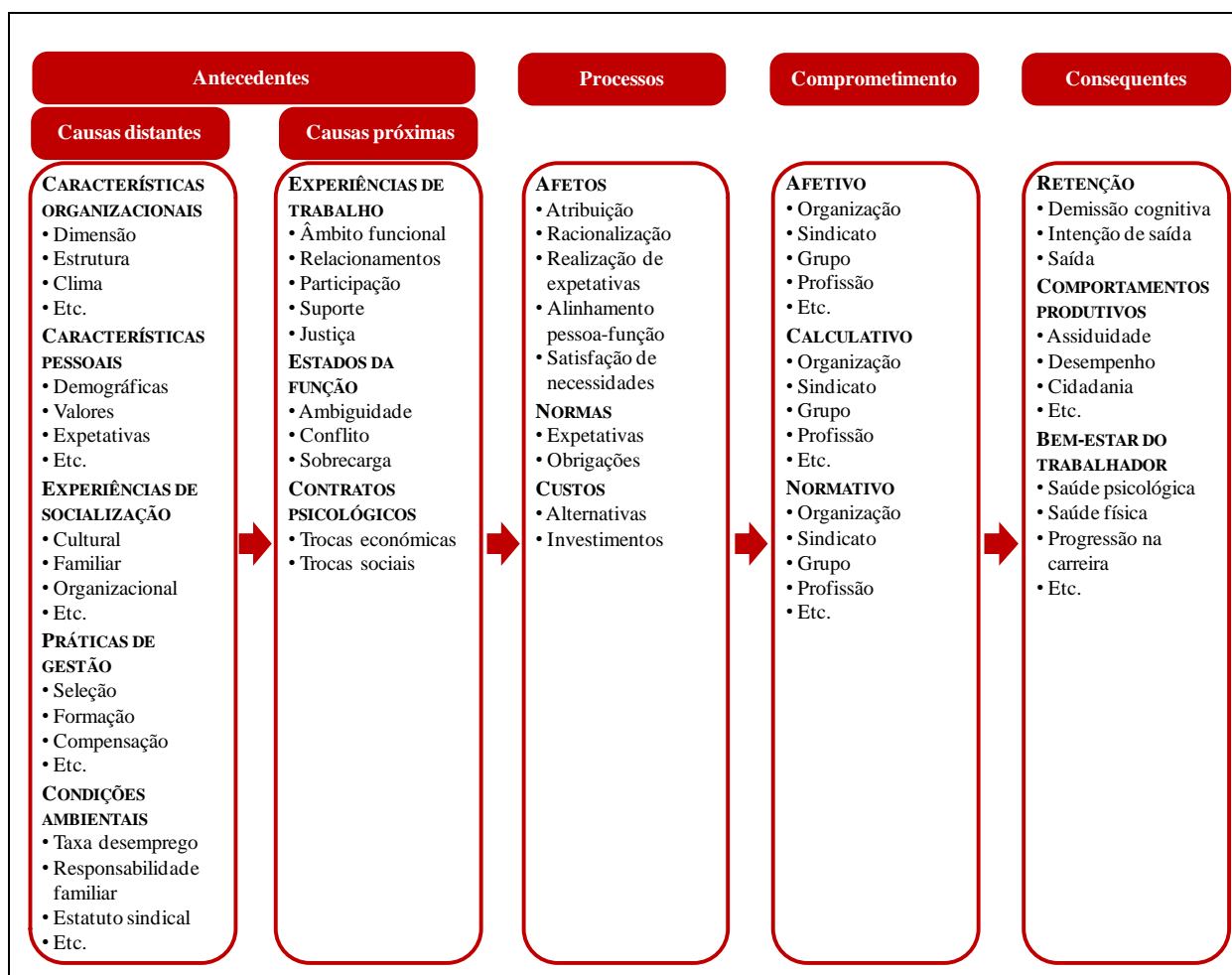


Figura 1 – Antecedentes e consequentes do comprometimento (Baseado em Meyer & Allen, 1997).

As causas distantes são aquelas que vão ter influência sobre o comprometimento através do seu impacto nas causas próximas. As causas distantes do comprometimento integram as características organizacionais, características pessoais, práticas de gestão e ambiente organizacional, entre outras. As causas próximas, como por exemplo o contrato psicológico, as características das tarefas e o nível de conflito e ambiguidade vivenciados pelos colaboradores da organização, exercem influência direta nas componentes do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

São as causas distantes e as próximas que, por via de afetos, normas e pela noção dos custos vão dar origem a diferentes níveis de comprometimento nas suas três componentes, afetiva, calculativa e normativa. Assim, os antecedentes do comprometimento devem ser referidos como potenciais antecedentes, uma vez que, embora possam em determinado contexto ter exercido influência sobre o comprometimento, num outro qualquer contexto poderão não ter a mesma influência (Meyer & Allen, 1997).

O modelo geral de comprometimento no local de trabalho, tal como descrito por Meyer e Herscovitch (2001) faz a separação das variáveis que influenciam cada uma das componentes do comprometimento. As variáveis pessoais ou situacionais que contribuem, quer para a identificação, quer para o envolvimento do indivíduo com a organização ou com a profissão, vão determinar o comprometimento afetivo. No que concerne à componente calculativa do comprometimento, esta é fortalecida com base nos investimentos realizados pelo indivíduo, quer sejam investimentos organizacionais, quer profissionais. Outro aspeto que tem influência no desenvolvimento da componente calculativa do comprometimento prende-se com a falta de alternativas que o indivíduo tem face à situação em que se encontra. No que à componente normativa diz respeito, o seu desenvolvimento tem por base a internalização das normas organizacionais e profissionais que ocorre através do processo de socialização, bem como com a necessidade de retribuição dos benefícios recebidos e com a aceitação dos termos do contrato psicológico⁵ que o indivíduo estabelece com a organização.

Relativamente ao comprometimento organizacional Meyer e colaboradores (2002) verificaram através das variáveis estudadas (ambiguidade e conflito de papéis, perceção de apoio organizacional e justiça interacional, distributiva e processual) que quanto à sua correlação com as componentes afetiva e normativa estas apontam sinais contrários àqueles que apresentam com a componente calculativa. Outros estudos realizados (*e.g.* Çakmak-

⁵ «... crenças do indivíduo relacionadas com os termos e condições de um acordo recíproco de troca entre o indivíduo e a organização» (Rousseau, 1989:123).

Otluoğlu, 2012; Taing, Granger, Groff, Jackson & Johnson, 2011; Williams, Rayner, & Allinson, 2012) apontam igualmente para valores positivos na correlação entre a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (valores mais significativos com a componente afetiva) e valores negativos ou muito próximos de zero na relação com o comprometimento organizacional calculativo. Já Rego e Souto (2002) verificam a existência de uma relação positiva significativa em relação à justiça distributiva e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, bem como uma relação negativa entre esta variável e o comprometimento organizacional calculativo. No que diz respeito às variáveis ambiguidade e conflito de papéis, estudadas por Meyer e colaboradores (2002), os autores verificaram a existência de uma relação negativa entre as mesmas e a componente normativa do comprometimento organizacional, e uma relação positiva, embora muito fraca, com a componente calculativa. Estas variáveis são igualmente analisadas por Hassan e Rohrbaugh (2011) e Stazy, Pandey e Wright (2011), tendo os autores concluído que a falta de clareza na definição dos papéis organizacionais, bem como o conflito de papéis, influenciam negativamente e de forma significativa o comprometimento organizacional afetivo dos indivíduos.

No que concerne ao comprometimento profissional é escassa a existência de estudos relativos aos seus antecedentes. Foram identificados como antecedentes positivos deste objeto do comprometimento o clima organizacional, as experiências de trabalho desafiadoras, que proporcionam desenvolvimento profissional e o desenvolvimento de um trabalho interessante (Cherniss, 2001). Um outro estudo, realizado com estudantes, por Fjortoft e Lee (1994), revelou a importância das forças de socialização durante o percurso académico dos estudantes quando sugeriu que os que apresentaram níveis mais elevados de satisfação com o seu desempenho académico e uma melhor interação, quer com os docentes, quer com os seus colegas, apresentam níveis elevados de comprometimento com a profissão.

1.4. Consequentes do comprometimento

De acordo com o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1997) a combinação das três componentes do comprometimento nos seus diversos objetos tem como consequência comportamentos que são salutareis, quer para as organizações, quer para os próprios indivíduos, como a retenção, a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores (Fig. 1). O aumento da eficácia organizacional e a diminuição da rotatividade é conseguido através de

desempenhos superiores dos indivíduos e através do seu desejo em trabalhar para a organização e assim contribuir para a concretização dos objetivos da mesma, aspetos que são visíveis em trabalhadores comprometidos (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Na meta-análise realizada por Meyer e colaboradores (2002) é percecionada uma correlação negativa forte com qualquer das três componentes do comprometimento e a rotatividade, sendo que os valores mais elevados são obtidos na componente afetiva e os mais baixos na componente calculativa. Ainda a partir dessa meta-análise pode-se concluir que existe uma maior correlação entre a intenção de saída e o comprometimento do que aquela que se verifica com a variável rotatividade. Mowday, Porter e Steers (1982) referem que a mais forte e previsível consequência do comprometimento é a redução da rotatividade dos indivíduos. Outros autores (*e.g.* Chang *et al.*, 2007; Cohen, 1996; Meyer *et al.*, 1993, 2002; Powell & Meyer, 2004; Taing *et al.*, 2011), pelo contrário, obtiveram resultados que apontam para uma relação negativa entre o comprometimento e a rotatividade dos trabalhadores.

Meyer e colaboradores (1993) verificaram que as componentes afetiva e normativa do comprometimento, quer organizacional, quer profissional influenciam negativamente o absentismo voluntário. Tal como verificado no estudo realizado por Meyer e Allen (1997), o absentismo foi identificado por Meyer *et al.* (2002) como tendo uma correlação negativa com a componente afetiva do comprometimento organizacional, ao contrário da correlação com o comprometimento organizacional calculativo e normativo.

No que ao comprometimento com a profissão diz respeito, qualquer uma das suas componentes, afetiva, calculativa e normativa, estão negativamente relacionadas com a intenção de abandono da profissão (Chang, *et al.*, 2007; Meyer *et al.*, 1993; Snape & Redman, 2003). Há que referir no entanto os resultados obtidos no estudo realizado por Snape e Redman (2003), que apontam para a existência de uma relação negativa entre o comprometimento profissional normativo e a intenção de abandono da profissão quando na presença de baixos níveis da componente calculativa do comprometimento profissional. Lee, Carswell & Allen (2000) realizaram uma meta-análise cujos resultados apontam como sendo o comprometimento profissional o melhor meio para avaliar a intenção de abandonar a profissão. Os autores concluíram ainda que os indivíduos menos comprometidos com a sua profissão, tendo podem optar por deixar a profissão, como por abandonar a própria organização, já que se pode tornar difícil iniciar uma nova atividade dentro da mesma organização.

Em contrapartida, o estudo de Tsoumbris e Xenikou (2010) revelou que elevados níveis de qualquer uma das componentes do comprometimento, quer organizacional, quer profissional, originam menores níveis de rotatividade, quer na organização, quer na profissão.

1.5. Cinismo Organizacional ⁶

Os estudos pioneiros sobre o cinismo organizacional foram realizados na Universidade do Minnesota, na década de quarenta do século XX, através do desenvolvimento do *Minnesota Multifactorial Personality Inventory* – MMPI (Delken, 2004), e da construção das escalas de medida para os níveis de cinismo perceptíveis na personalidade do indivíduo.

A incidência de estudos sobre este constructo tem sido reduzida, uma vez que a conotação negativa associada ao cinismo organizacional tende a torná-lo um objeto de estudo melindroso, quer para os gestores, quer para as próprias organizações (Naus, 2007). Não obstante, Andersson (1996) olha para o cinismo organizacional como um fenómeno multifacetado que, por um lado, tem uma conotação negativa e é considerado como sendo uma atitude socialmente indesejável, mas que, por outro lado, é considerado como sendo uma resposta adaptativa e, por vezes até, mesmo positiva. Além disso, o cinismo organizacional é um fenómeno considerado entre os membros das organizações na Europa, Estados Unidos e Ásia (Dean *et al.*, 1998), o que o torna um importante objeto de estudo.

1.5.1. Antecedentes do cinismo organizacional

O cinismo organizacional é conceptualizado como uma atitude negativa em relação à organização para a qual o indivíduo trabalha, e que compreende as componentes cognitiva, afetiva e comportamental. Essa atitude negativa espelha-se na crença de que a organização sofre de falta de integridade para com os seus trabalhadores, conduzindo a sentimentos negativos e à tendência para o indivíduo adotar comportamentos críticos em relação à organização (Naus, 2007). De acordo com Miranda (2007) é enquanto atitude que o cinismo organizacional ganha maior solidez teórica e empírica. São os colaboradores mais cínicos que tendem a adotar atitudes de desprezo, criticar a organização e tecer comentários pessimistas sobre os projetos e sobre as mudanças da organização.

⁶ Para além de Assis e Nascimento (2014), este ponto foi também baseado no artigo dos mesmos autores “O Cinismo Organizacional: validação da sua escala de medida” que se encontra em processo de submissão

Conforme referido por Reichers *et al.* (1997) o tornar-se cínico para com a organização não é uma decisão tomada de forma deliberada. Um indivíduo torna-se cínico devido a experiências anteriores de insucesso e de fracasso, e estas experiências conduzem a diferentes níveis de cinismo. Os autores defendem, ainda, que o fenómeno pode estar relacionado com diversas variáveis demográficas, como idade, sexo, raça, classe social, profissão e organização para a qual o indivíduo trabalha. Também Brown e Craigian (2008) referem que o cinismo é uma consequência de experiências anteriores do indivíduo, que ajustam as suas atitudes consoante cada situação. Os autores defendem ainda que existem situações que, devido a idiossincrasias particulares, provocam maior cinismo do que outras, tais como processos de reestruturação interna, estratégias de *downsizing*, elevada disparidade em relação a benefícios, entre outras. Para além destes fatores, a distribuição de poder na organização, a violação do contrato psicológico e as elevadas remunerações dos administradores da organização em fases de contenção de custos, são apontados como fatores geradores de cinismo organizacional (Eaton, 2000).

A incongruência entre os valores pessoais e organizacionais é apresentada como um antecedente do cinismo organizacional, na medida em que se os valores organizacionais são dominantes no quotidiano do indivíduo, o comportamento deste perante a organização pode conduzir ao desenvolvimento de sentimentos de culpa e de vergonha (Abraham, 2000; Meglino & Ravlin, 1998). Davis e Gardner (2004) apontam como antecedente do cinismo organizacional a política organizacional, no sentido dos jogos de poder, que podem conduzir a comportamentos egoístas e consequentemente a posturas menos corretas para com os colaboradores da organização. A ausência de uma verdadeira participação nos processos de tomada de decisão (Fleming, 2005; Wanous, Reichers & Austin, 2000), a ausência de sentido no trabalho, ou seja, a falta de alinhamento entre competências, valores e objetivos da organização (Cartwright & Holmes, 2006), o conhecimento de tentativas de mudança falhadas e falta de informação (Reichers *et al.*, 1997, Wanous, *et al.*, 1994, 2000), o comportamento dos líderes transformacionais (Bommer, Rich & Rubin, 2005, Davis & Gardner, 2004), são exemplos de outros fatores apontados como antecedentes do cinismo organizacional.

1.5.2. Consequentes do cinismo organizacional

De acordo com Naus (2007) o cinismo não prejudica forçosamente a organização. Para o autor, bem como para Brown e Cregan (2008), as consequências negativas do cinismo

organizacional podem efetivamente pôr em causa a viabilidade da organização, mas apenas se este fenómeno ocorrer em um número elevado de trabalhadores.

Estudos realizados por vários autores apontam como consequentes do cinismo organizacional mais frequentemente mencionadas as de índole afetiva e comportamental, como por exemplo a diminuição do comprometimento organizacional, a falta de motivação, a diminuição da satisfação com o trabalho, a diminuição da auto-estima e o *burn-out* (Abraham, 2000; Reichers *et al.*, 1997; Turner & Valentine, 2001; Wanous *et al.*, 1994, 2000; Urbany, 2005; O’Leary, 2003; Brown & Cregan, 2008; Fleming, 2005), o incremento da desconfiança e o desprezo para com a organização, revelado, por exemplo, através do aumento do absentismo (Reichers *et al.*, 1997), bem como aspetos relacionados com o desligar da organização, quer ao nível psicológico, quer ao nível da despreocupação com o trabalho (Andersson, 1996; Fleming, 2005; O’Leary, 2003; O’Brien, *et al.*, 2004).

1.6. Modelo Teórico e formulação de hipóteses

O atual contexto de mudança e de crise conduz a uma instabilidade característica de um mundo de trabalho em que o vínculo com as organizações tem tendência a tornar-se cada vez menos acentuado. De acordo com vários autores (*e.g.* Bilhim, 2011; Lopes, 2012; Meyer, 2009; Nascimento, Lopes & Dias, 2013; O’Brien, Haslam, Jetten, Humphrey, O’Sullivan, Postmes, Eggins, & Reynolds, 2004; Stanley, *et al.*, 2005) o enfraquecimento desse vínculo pode conduzir a novas dimensões do comprometimento, quer com a organização, quer com a profissão.

Tendo por base o Modelo Geral do Comprometimento Organizacional proposto por Meyer e Allen (1997) o cinismo organizacional, por ser um constructo de natureza organizacional, uma vez que está relacionado com as características organizacionais e com as práticas de gestão (Reichers, *et al.*, 1997; Stanley, *et al.*, 2005), pode ser tido como um antecedente do comprometimento, tanto organizacional, como profissional.

Tendo ainda por base o modelo de Meyer e Allen (1997), o comprometimento com a profissão, que está associado às características pessoais (Blau, 1985; Chiaburu, *et al.*, 2013; Kanter, 1997) pode ser assumido como um antecedente do comprometimento organizacional (Aryee, Wyatt & Min, 1991; Lachman & Aranya, 1986; McAuley, Zeitz & Blau, 2006; Meyer, *et al.*, 1993; Reilly & Orsak, 1991). No contexto português, Figueira (2013) estudou as relações de determinação entre o comprometimento profissional e o organizacional. Os

resultados obtidos permitiram concluir que o modelo mais explicativo seria o que estabelecia uma relação de determinação do comprometimento profissional sobre o organizacional (Figueira *et al.*, 2014).

Assim, pelo exposto anteriormente, o comprometimento profissional é uma variável mediadora da relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional (Figura 2).

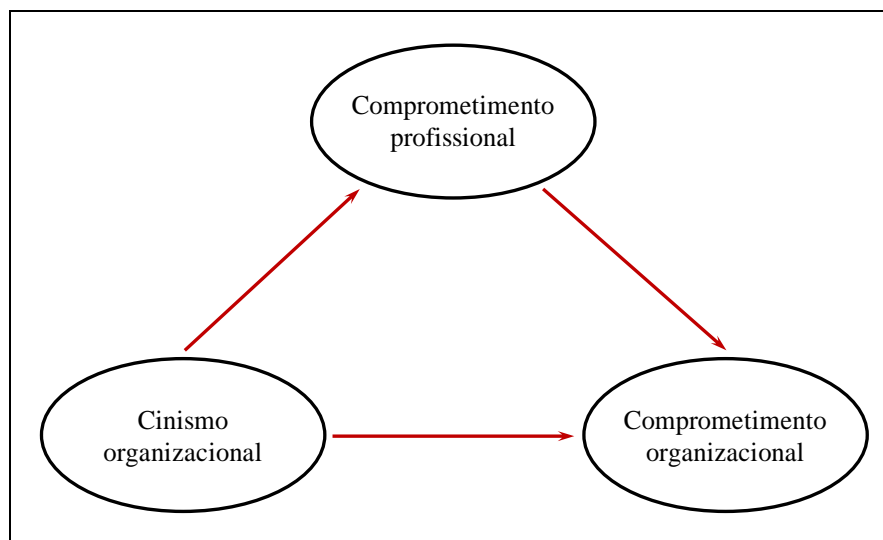


Figura 2 – Modelo geral conceptual proposto de mediação do comprometimento profissional na relação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional (Fonte: Assis e Nascimento, 2014).

No que concerne às relações entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional, Chiaburu *et al.* (2013) estabeleceram uma relação negativa entre os constructos, na qual o cinismo determina negativamente o comprometimento com a organização. Não obstante, a relação do cinismo com cada uma das componentes do comprometimento organizacional é desconhecida, pelo que foram consideradas, a partir da revisão de literatura (*vd.* Assis & Nascimento, 2014 – Apêndice I) as seguintes hipóteses (Tabela 2).

Tabela 2 – Hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional

H1a:	O cinismo organizacional determina negativamente a componente afetiva do comprometimento organizacional.
H1b:	O cinismo organizacional determina negativamente a componente calculativa do comprometimento organizacional.
H1c:	O cinismo organizacional determina negativamente a componente normativa do comprometimento organizacional.

A meta-análise realizada por Chiaburu e colaboradores (2013) associa o cinismo organizacional à intenção de mudança para outra organização. Esta situação poderá conduzir à adoção de comportamentos de negligência para com a organização e ao reforço da ligação à profissão (vd. Assis & Nascimento, 2014 – Apêndice I). Fundamentam-se, assim, as seguintes hipóteses (Tabela 3).

Tabela 3 – Hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento profissional

H2a:	O cinismo organizacional determina positivamente a componente afetiva do comprometimento profissional.
H2b:	O cinismo organizacional determina positivamente a componente calculativa do comprometimento profissional.
H2c:	O cinismo organizacional determina positivamente a componente normativa do comprometimento profissional.

Apesar do número reduzido de estudos que permitam estabelecer a relação de determinação do comprometimento profissional sobre o organizacional, considerando-se o estudo realizado por Figueira e colaboradores (2014) em que é validado o modelo que estabelece essa relação de determinação, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação (Tabela 4).

Tabela 4 – Hipóteses referentes à influência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional

H3a:	O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo.
H3b:	O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional calculativo.
H3c:	O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo.
H3d:	O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo.
H3e:	O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo.
H3f:	O comprometimento profissional normativo determina negativamente o comprometimento organizacional calculativo.
H3g:	O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo.

Concluindo, as hipóteses formuladas anteriormente suportam o modelo proposto e representado na figura 3.

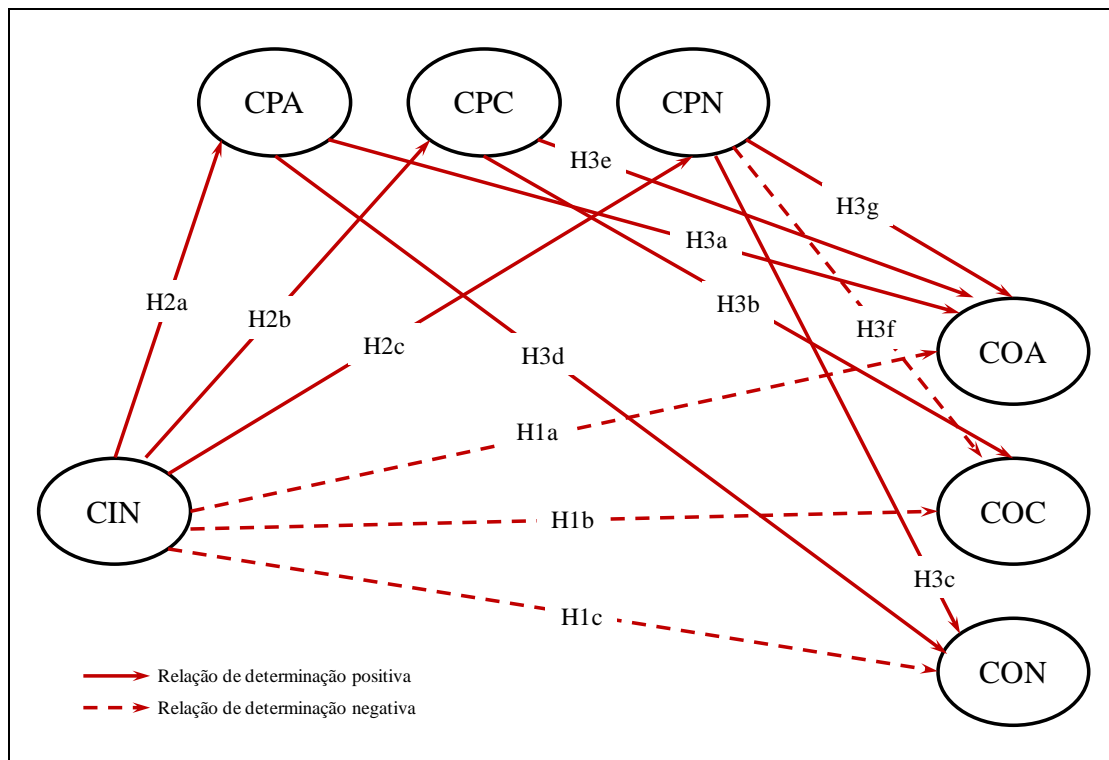


Figura 3 – Modelo proposto com base nas hipóteses formuladas (Fonte: Assis e Nascimento, 2014).

O modelo proposto «... *pressupõe também relações de mediação, uma vez que as relações entre o cinismo organizacional e as componentes do comprometimento organizacional podem ser determinadas pela presença de componentes do comprometimento profissional (Baron & Kenny, 1986)...*» (Assis & Nascimento, 2014:8). A existência desta relação de mediação leva à formulação das hipóteses contantes na tabela 5.

Tabela 5 – Hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional

H4a:	A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo é mediada pelo comprometimento profissional afetivo.
H4b:	A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento profissional calculativo.
H4c:	A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo é mediada pelo comprometimento profissional normativo.
H4d:	A relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente afetiva do comprometimento organizacional é mediada pela componente calculativa do comprometimento profissional.
H4e:	A relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente normativa do comprometimento é mediada pela componente calculativa do comprometimento profissional.
H4f:	A relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente calculativa do comprometimento organizacional é mediada pela componente normativa do comprometimento profissional.
H4g:	A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo é mediada pelo comprometimento profissional normativo.

As hipóteses anteriormente formuladas visam dar cumprimento ao objetivo primário do presente estudo que consiste na aferição da relação existente entre o cinismo organizacional e cada uma das três componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional dos trabalhadores da instituição em estudo, e na perceção de se o comprometimento profissional tem um efeito mediador na relação de determinação negativa do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional.

Conforme referido por Allen e Meyer (1996), Meyer e Allen (1991, 1997) e Klein e colaboradores (2009) o comprometimento é orientado para vários objetos, assumindo particular importância a profissão, em particular profissões que devido à sua natureza específica e diferenciadora das atividades a elas associadas, assumem uma forte cultura identitária (Sainsaulieu, 1988). Uma vez que nestas profissões estão incluídos os professores universitários, que constituem parte da amostra do presente estudo, formularam-se as hipóteses a seguir apresentadas (Tabela 6).

Tabela 6 – Hipóteses referentes à comparação do grau de comprometimento profissional de trabalhadores docentes e trabalhadores não docentes

H5a:	O comprometimento profissional afetivo dos trabalhadores docentes é mais elevado que o dos trabalhadores não docentes.
H5b:	O comprometimento profissional calculativo dos trabalhadores docentes é mais elevado que o dos trabalhadores não docentes.
H5c:	O comprometimento profissional normativo dos trabalhadores docentes é mais elevado que o dos trabalhadores não docentes.

O teste das hipóteses agora formuladas permitirá fazer uma comparação do grau de comprometimento profissional entre trabalhadores docentes e trabalhadores não docentes da instituição em estudo.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho constitui um estudo exploratório em que foi utilizada uma abordagem quantitativa de carácter hipotético-dedutivo. O estudo teve como instrumento de recolha de dados um questionário composto por 54 itens e dirigido a todos os trabalhadores da instituição.

Após autorização formal por parte da Direção da instituição, o questionário foi distribuído por correio eletrónico pelas respetivas listas de trabalhadores docentes, investigadores e não docentes, acompanhado de uma nota introdutória que explicava o objetivo do estudo e que evidenciou, quer a confidencialidade dos dados, quer o anonimato dos participantes no estudo. A recolha dos dados decorreu durante o mês de maio de 2014. Os dados recolhidos na pesquisa foram analisados estatisticamente com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS (versão 22) e ao *Lisrel* 8.8.

2.1. Instrumento de recolha de dados

A fim de dar resposta às hipóteses formuladas, procedeu-se à recolha de dados através da condução de um questionário (Apêndice III) constituído por quatro partes. A primeira parte, respeitante ao constructo “comprometimento organizacional”, compreendia 19 perguntas; a segunda parte, relacionada com o constructo “cinismo organizacional”, era composta por 11 perguntas; e a terceira parte, relativa ao constructo “comprometimento profissional”, incluía 18 perguntas. A quarta e última parte do questionário dizia respeito às variáveis sociodemográficas que permitiram fazer a caracterização da amostra, nomeadamente, sexo, idade, grupo profissional e antiguidade na carreira, na instituição e na categoria.

O questionário utilizado acabou por incluir 54 perguntas, das quais 6 relacionadas com caracterização da amostra. Os 48 itens das primeiras três partes do questionário eram constituídos por afirmações, tendo os inquiridos sido convidados a assinalar o grau de concordância com cada uma das mesmas através da utilização de uma escala tipo Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

2.1.1. Cinismo organizacional

A avaliação do cinismo organizacional foi realizada com recurso à escala de Brandes, Dharwadkar & Dean (1999). Por se desconhecer a existência de estudos em Portugal que tivessem utilizado esta escala, foi realizado um estudo prévio de validação para o contexto português (Assis & Nascimento, em submissão – Apêndice II) cujos resultados serão apresentados no Capítulo 3.

A escala do cinismo organizacional é constituída por onze itens (Tabela 7).

Tabela 7 – Escala do cinismo organizacional (Baseada em Brandes *et al.*, 1999)

CIN_20	Acredito que a minha instituição diz uma coisa e faz outra.
CIN_21	As políticas, objetivos e práticas da minha instituição parecem ter pouco em comum.
CIN_22	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na instituição.
CIN_23	Quando a minha instituição diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.
CIN_24	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na instituição.
CIN_25	De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na instituição quando estão com amigos que a ela não pertencem.
CIN_26	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na instituição.
CIN_27	Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha instituição.
CIN_28	De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da instituição.
CIN_29	A instituição onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.
CIN_30	Vejo pouca semelhança entre o que a minha instituição diz que vai fazer e o que realmente faz.

2.1.2. Comprometimento organizacional

A parte do questionário referente ao comprometimento organizacional foi adaptada de Meyer e Allen (1997) por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), tendo sido ajustada à população em causa através de substituição do termo “empresa” por “instituição”.

A escala do comprometimento organizacional, constituída por 19 itens, considera três subescalas referentes a cada uma das suas componentes, nomeadamente, a subescala do comprometimento organizacional afetivo (6 itens), a subescala do comprometimento organizacional normativo (6 itens) e a subescala do comprometimento organizacional calculativo (7 itens) (Tabela 8).

Tabela 8 – Escalas do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997)

Subescala do comprometimento organizacional afetivo	
COA_2_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição. (R)
COA_6	Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.
COA_7_I	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição. (R)
COA_9	Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.
COA_11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.
COA_15_I	Não me sinto como fazendo parte desta instituição. (R)
Subescala do comprometimento organizacional normativo	
CON_4	Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
CON_5_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente. (R)
CON_8	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.
CON_10	Esta instituição merece a minha lealdade.
CON_12	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.
CON_18	Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.
Subescala do comprometimento organizacional calculativo	
COC_1	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.
COC_3	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.
COC_13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
COC_14	Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
COC_16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
COC_17	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição este momento.
COC_19	Como já dei tanto a esta instituição não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra.

(R) Itens revertidos

Em virtude da existência de itens revertidos nas subescalas do comprometimento organizacional afetivo e normativo, procedeu-se à sua transformação no sentido de tornar a interpretação equivalente à dos restantes itens.

2.1.3. Comprometimento profissional

Para avaliar o comprometimento com a profissão foi utilizada a escala de Meyer e colaboradores (1993), adaptada por Figueira e colaboradores (2014), igualmente composta por três subescalas, cada uma delas relacionada com uma das três componentes do constructo:

afetiva, calculativa e normativa (Tabela 9). A escala do comprometimento profissional é assim constituída por 18 itens, repartidos equitativamente por cada uma das três subescalas.

Tabela 9 – Escalas do comprometimento profissional (Meyer, Allen & Smith, 1993)

Subescala do comprometimento profissional afetivo

- CPA_39_I Arrependo-me de ter entrado para esta profissão. (R)
 CPA_41 A minha profissão é importante para a minha autoimagem.
 CPA_44 Tenho orgulho em estar na minha profissão.
 CPA_37_I Não me identifico com a minha profissão. (R)
 CPA_36 Sou um entusiasta relativamente ao exercício da minha profissão.
 CPA_32_I Não gosto da minha profissão. (R)

Subescala do comprometimento profissional normativo

- CPN_38_I Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha profissão. (R)
 CPN_40 Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correto deixar a minha profissão agora.
 CPN_42 Sinto uma responsabilidade para com a minha profissão que me leva a permanecer na mesma.
 CPN_47 Permaneço na minha profissão devido ao dever de lealdade para com a mesma.
 CPN_35 Acredito que as pessoas que se formaram numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável.
 CPN_34 Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha profissão.

Subescala do comprometimento profissional calculativo

- CPC_43 Investi muito na minha profissão para considerar mudar agora.
 CPC_45 Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal.
 CPC_46 A minha vida ia sofrer grandes alterações se mudasse de profissão.
 CPC_33 Mudar de profissão agora seria difícil para mim.
 CPC_31 Seria dispendioso para mim mudar a minha profissão agora.
 CPC_48_I Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão

(R) Itens revertidos

Tal como acontece na escala do comprometimento organizacional, a escala do comprometimento com a profissão também apresenta itens revertidos nas suas subescalas, nomeadamente nas subescalas do comprometimento profissional afetivo e normativo, pelo que se procedeu à sua transformação no sentido de tornar a interpretação equivalente à dos restantes itens.

2.2. População

O presente estudo foi realizado numa Faculdade e incidiu sobre a totalidade da população de trabalhadores, incluindo o grupo profissional dos docentes, o dos investigadores e o dos não docentes (Tabela 10).

Tabela 10 – Distribuição dos trabalhadores da instituição por grupo profissional e por sexo (Fonte: Balanço Social, 2013)

Categorias	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Docentes	239	196	435
Investigadores	21	15	36
Não docentes	52	118	170
Total	312	329	641

Pese embora o facto de o balanço social contabilizar 36 investigadores, apenas o número daqueles que têm contrato de trabalho com a instituição, esse valor não representa o número real de colaboradores integrados nessa categoria, pois os bolseiros de investigação cujo contrato é estabelecido com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia também prestam o seu serviço na instituição em estudo e, como tal, foram também incluídos no estudo. Tendo em consideração este facto, foi consultada a informação constante do *site* de cada departamento da instituição relativa aos investigadores que aí prestam serviço. No total foram contabilizados 93 colaboradores integrados na categoria de investigador e que, por isso, foram considerados como fazendo parte da população em estudo.

2.3. Opções estatísticas no tratamento dos dados

O tratamento e a análise dos dados foram realizados de forma faseada. Numa primeira fase procedeu-se à validação dos instrumentos de recolha dos dados face à amostra. Seguidamente procedeu-se à análise do modelo proposto, testando-se as hipóteses formuladas que suportam o modelo. Na terceira fase procedeu-se à análise das possíveis relações de mediação. Por fim, numa quarta e última fase, procedeu-se à análise e à comparação dos resultados obtidos para cada grupo profissional (docentes e investigadores e não docentes).

2.3.1. Validação do questionário face à amostra

As estatísticas descritivas de cada item foram calculadas com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences – SPSS* (versão 22), assim como a validação dos instrumentos face à amostra, esta última através de uma abordagem escala a escala. A abordagem escala a escala tem como objetivo assegurar que as escalas medem os constructos latentes que é suposto medirem e, logo, que os resultados obtidos na sua aplicação são fiáveis. Assim, parte-se do princípio que cada escala, constituída por um conjunto de itens, *i. e.*, variáveis manifestas, vai permitir medir o constructo latente. Começou-se por medir a fiabilidade da escala através do coeficiente de *Alpha de Cronbach* e, de seguida, foi utilizada uma análise fatorial exploratória para determinar a validade da escala (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Hill & Hill, 2005; Maroco, 2007).

A fiabilidade, que consiste no grau de consistência interna da escala que se está a estudar, foi medida através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, considerando-se ideal um valor igual ou superior a 0,7 e aceitável se igual ou superior a 0,6. Se o valor for inferior a 0,6 a fiabilidade da escala é considerada não aceitável e, por isso, os resultados obtidos serão discutíveis (Hill & Hill, 2005; Maroco, 2007).

No que concerne à análise fatorial exploratória, a aferição da adequação dos dados foi feita através do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), considerando-se aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2007). Utilizou-se o método de extração por *Maximum Likelihood* com rotação *Promax* com normalização *Kaiser*. Foi selecionada esta opção por se assumir que os fatores extraídos estariam correlacionados entre si e, assim, o valor das correlações entre os fatores teria de ser considerado na rotação (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2007). Foram considerados como sendo adequados para a medição do constructo os itens que apresentassem um valor de *Factor Loading* igual ou superior a 0,5 (Hair *et al.*, 2010), pelo que, tendo em conta a recomendação de Hair *et al.* (2010), foram eliminados os itens que apresentassem valores inferiores por se considerar que estes não mediam o constructo latente a um nível satisfatório. Foi também considerado para a eliminação dos itens a comunalidade extraída inferior a 0,3 e a correlação item total inferior a 0,3. Foi tido ainda em consideração o critério de Hair *et al.* (2010) relativo ao número de itens por fator, que deve ser no mínimo três, preferencialmente quatro ou mais.

Por fim, realizou-se uma análise fatorial confirmatória a cada uma das escalas. Utilizou-se para tal o LISREL (versão 8.8). De acordo com Hair *et al.*, (2010) através da

análise fatorial confirmatória pode-se verificar, quer a fiabilidade, quer a validade do instrumento de medida. A fiabilidade, que representa o grau de consistência interna da medida de cada variável latente, é determinada através do valor da Variância Extraída (VE – *Variance Extracted*) e da Fiabilidade de Constructo (CR – *Construct Reliability*) (Hair *et al.*, 2010).

O cálculo da Variância Extraída é realizado através da fórmula:

$$VE = \frac{\sum \text{Carga Factorial Standardizada}^2}{\text{Número de itens}}$$

sendo que, em termos de aceitabilidade, são considerados valores iguais ou superiores a 0,5 (Hair *et al.*, 2010).

No que diz respeito à Fiabilidade de Constructo, o seu valor é calculado através da fórmula:

$$CR = \frac{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2}{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2 + (\sum \text{Erro da Estimativa Carga Factorial Standardizada})}$$

sendo a indicação de uma boa fiabilidade traduzida em valores iguais ou superiores a 0,7. Não obstante, podem ser considerados aceitáveis valores entre 0,6 e 0,7, desde que os outros indicadores de fiabilidade estejam dentro dos valores aceitáveis (Hair *et al.*, 2010).

2.3.2. Validação do Modelo proposto

Na segunda fase, a fim de se identificar a qualidade do ajustamento do modelo proposto, recorreu-se à modelagem por equações estruturais (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007) através do LISREL 8.8. Os Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling*) consistem numa «... técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis» (Maroco, 2010:3). Para que se possa validar um modelo através desta técnica é necessário determinar se o mesmo se ajusta aos dados disponíveis, o que se concretiza através de indicadores de qualidade de ajustamento, e que podem ser de três tipos: medidas de ajustamento absoluto, medidas de ajustamento incremental e medidas de parcimónia e de comparação de modelos (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

2.3.2.1. Medidas de ajustamento absoluto

De acordo com Hair *et al.* (2010) as medidas de ajustamento absoluto constituem a forma mais básica de avaliar se o modelo se ajusta aos dados da amostra. Salgueiro (2007) refere que estas medidas «... *determinam o grau em que o modelo global estimado reproduz a matriz de variância-covariância observada*» (Salgueiro, 2007:52). As medidas de ajustamento absoluto utilizadas no presente estudo foram: Qui-Quadrado (χ^2), Graus de Liberdade (df), *Goodness-of-Fit Index* (GFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Critical N* (CN).

Através da medida estatística Qui-Quadrado (χ^2) procede-se à quantificação das diferenças entre as matrizes de covariância. O modelo teórico proposto é suportado por valores relativamente baixos deste índice (Hair *et al.*, 2010).

O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) «*mede a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo, comparando para tal o valor da estatística χ^2 do modelo em teste (proposto) com o valor da estatística χ^2 do modelo nulo*» (Salgueiro, 2007:52-53). O valor deste índice pode variar entre 0 e 1. Sendo o ajuste perfeito obtido com o valor 1, quanto maior o valor deste índice, maior é a qualidade de ajustamento do modelo. De acordo com Hair *et al.* (2010) a existência de um bom ajustamento apresenta valores iguais ou superiores a 0,90.

O *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), tendo por base o número de parâmetros estimados e os graus de liberdade do modelo proposto, calcula o erro de aproximação à amostra, indicando a correção a que o modelo deve ser sujeito, tendo em consideração a dimensão da amostra e a complexidade do modelo. Quanto menor for o valor deste índice, melhor a qualidade de ajustamento, pelo que se consideram aceitáveis valores menores que 0,08 (Hair *et al.*, 2010).

O *Critical N* (CN) refere-se à dimensão da amostra, permitindo «... *estimar a dimensão da amostra necessária para a aceitação estatística de um dado modelo*» (Salgueiro, 2007:53). Este índice apresenta uma estimativa da dimensão da amostra necessária para que o modelo seja aceite, devendo ser inferior à dimensão da amostra.

2.3.2.2. Medidas de ajustamento incremental

As medidas de ajustamento incremental permitem a comparação do modelo proposto com o modelo nulo, sendo que, quanto maior a diferença entre os modelos, melhor o ajustamento do modelo proposto. No presente estudo as medidas de ajustamento incremental utilizadas foram: *Incremented Fit Index* (IFI) e o *Comparative Fit Index* (CFI).

O *Incremented Fit Index* (IFI) mede o incremento resultante da passagem do modelo nulo ao modelo proposto (*Normed Fit Index* – NFI) mas tendo em linha de conta os graus de liberdade e a dimensão da amostra. Idealmente o valor deste índice deve ser igual ou superior a 0,9, uma vez que valores muito baixos são indicativos de um fraco ajustamento e valores muito acima de 1 podem significar uma sobre identificação (Salgueiro, 2010).

O *Comparative Fit Index* (CFI) é, como o IFI, um índice derivado do NFI (Hair *et al.*, 2010) que entra em linha de conta com os graus de liberdade para ajustar o incremento do modelo proposto sobre o modelo nulo. É um indicador muito estável, por ser pouco sensível à complexidade do modelo, sendo um dos índices mais utilizados. São considerados como aceitáveis valores de CFI iguais ou superiores a 0,9.

2.3.2.3. Medidas de parcimónia e de comparação de modelos

As medidas de parcimónia e de comparação de modelos permitem identificar qual o modelo com melhor ajustamento. Como medida de parcimónia utilizou-se o valor do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade (χ^2/df). Como medida de comparação de modelos foi utilizado o *Aike Information Criterion Model* (Model AIC), considerando-se ser mais ajustado o modelo que apresentasse um menor valor (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

No que diz respeito ao Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df) corrige o valor do qui-quadrado pelos graus de liberdade. De acordo com Salgueiro (2007) não existe consenso quanto aos valores a obter neste índice, variando entre valores inferiores a 2 ou 3. No presente estudo foi considerado um bom indicador de qualidade de ajustamento do modelo um valor igual ou inferior a 0,3.

O *Aike Information Criterion Model* (Model AIC) «... é um critério de comparação de modelos, especialmente de modelos com diferente número de parâmetros...» (Salgueiro, 2007:56). Foi considerado como sendo o modelo mais ajustado aquele apresentasse um menor valor deste índice.

Os indicadores de qualidade do ajustamento do modelo utilizados no presente estudo encontram-se sintetizados na tabela 11.

Tabela 11 – Indicadores de qualidade do ajustamento do modelo (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007)

Indicadores	Crítérios de aceitabilidade
Cargas fatoriais das variáveis manifestas	
<i>Factor Loading</i>	> 0,5
Medidas de significância	
<i>t-value</i>	$\geq 1,96$ ($p \leq 0,05$)
Coefficiente de Determinação Múltipla (R^2)	$\geq 0,50$
Medidas de fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	$\geq 0,70$
Fiabilidade de constructo (<i>Construct Reliability - CR</i>) (apenas utilizada nas AFC)	$\geq 0,70$
Variância extraída (<i>Variance Extracted - VE</i>) (apenas utilizada nas AFC)	$\geq 0,50$
Medidas de ajustamento absoluto	
Qui-Quadrado (χ^2)	$p-value \geq 0,05$
<i>Goodness-of-Fit Index</i> (GFI)	$\geq 0,90$
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	$\leq 0,08$
<i>Critical N</i> (CN)	< dimensão real da amostra
Medidas de ajustamento incremental	
<i>Incremented Fit Index</i> (IFI)	$\geq 0,90$
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	$\geq 0,90$
Medidas de parcimónia e de comparação de modelos	
Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df)	≤ 3
<i>Aike Information Criterion Model</i> (Model AIC)	Modelo com < valor

2.3.3. Análise das relações de mediação

Entende-se por mediação a explicação de uma relação de determinação entre duas variáveis, através de uma terceira variável (Baron & Kenny, 1986). Nas relações de mediação foram considerados os efeitos diretos e os efeitos indiretos entre as variáveis presentes no modelo. «O efeito directo consiste no efeito causal total, existente na relação entre uma variável independente (X) e uma variável dependente (Y), sem se ter em linha de conta o efeito de qualquer variável de mediação. (Nascimento, 2010:180-181) (Figura 4).

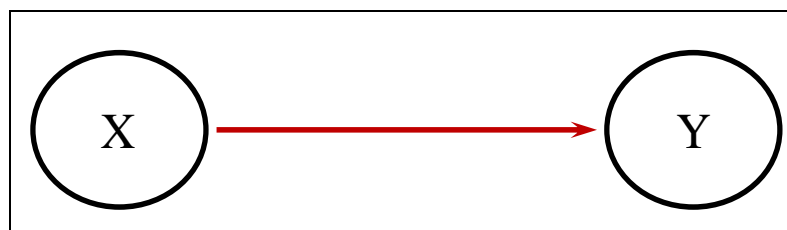


Figura 4 – Efeito direto entre variáveis.

No que concerne aos efeitos indiretos, «...correspondem às relações, por um lado, entre a variável independente (*X*) e a variável mediadora (*I*) e, por outro lado, entre a variável mediadora (*I*) e a variável dependente (*Y*)...» (Nascimento, 2010:181). A figura 5 representa esses efeitos através das relações α e β .

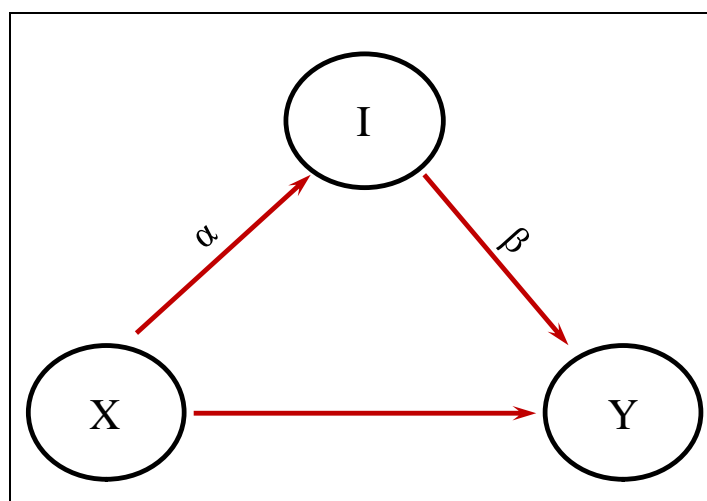


Figura 5 – Efeito indireto entre variáveis.

No presente estudo o teste das relações de mediação foi realizado através do método proposto por Hair *et al.* (2010), o qual é constituído por quatro etapas.

A primeira consiste em verificar a existência de relação direta estatisticamente significativa entre as variáveis independente e dependente. Assim, foi testado um modelo sem mediação, ou seja, sem a variável mediadora. Esta relação consiste numa pré-condição para a existência de uma relação de mediação.

Na segunda fase procede-se ao teste do modelo considerando-se a existência de uma relação indireta entre a variável independente e a variável mediadora e outra relação indireta entre a variável mediadora e a variável dependente. Não se obtendo um nível de significância em pelo menos uma das relações indiretas significa a não existência de uma relação de mediação entre as variáveis, uma vez que outra pré-condição para que seja viável uma relação

de mediação é a existência de relações indiretas estatisticamente significativas entre a variável mediadora e as variáveis independente e dependente. Na terceira fase é utilizado o modelo obtido na segunda adicionando-se a relação direta entre a variável independente e a variável dependente, devendo as relações indiretas entre as variáveis independente e mediadora e a variável dependente manter-se estatisticamente significativas. A não significância de uma destas relações inviabiliza a relação de mediação. Na quarta e última fase é determinada a significância estatística da estimativa da totalidade dos efeitos indiretos presentes na relação de mediação, sendo que, a não existência de significância estatística da estimativa do total dos efeitos indiretos torna inviável a existência de relação de mediação (Hair *et al.*, 2010). Uma vez garantidas estas condições foi calculado o valor de z' de MacKinnon, com o objetivo de determinar a significância dos efeitos indiretos através da seguinte fórmula (MacKinnon *et al.*, 2002: 98):

$$z' = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{(\alpha^2 \sigma\beta^2 + \beta^2 \sigma\alpha^2)}}$$

sendo:

α = valor da estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora

β = valor da estimativa da relação entre a variável mediadora e a variável dependente

$\sigma\alpha$ = erro padrão da estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora

$\sigma\beta$ = erro padrão da estimativa da relação entre a variável mediadora e a variável dependente

Através deste método procede-se ao teste da hipótese nula de existência de efeitos indiretos ($H_0: z' = 0$), pelo que a rejeição dessa hipótese nula representa a existência de uma relação de mediação em que o valor de z' a um nível de significância de 0,05 é igual ou superior a 0,97.

2.3.4. Análise de relações de moderação

A análise de relações de moderação (Baron & Kenny, 1986) foi realizada através da análise multigrupos. A análise multigrupos realiza-se em três fases. A análise dos modelos

sem qualquer tipo de restrições é efetuada na primeira fase. Numa segunda fase são incluídas as restrições de igualdade entre os grupos para os parâmetros que se pretende estudar, isto é, a Matriz Gamma e a Matriz Beta. Numa terceira e última fase é testada a hipótese nula de invariância dos parâmetros considerados através do teste da diferenças de χ^2 (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

3. O CINISMO ORGANIZACIONAL: VALIDAÇÃO DA SUA ESCALA DE MEDIDA⁷

Instrumento de Medida

A escala proposta por Brandes e colaboradores (1999) é composta por catorze afirmações, seis respeitantes à componente cognitiva, quatro relativas à componente afetiva e quatro à componente comportamental, sendo a resposta dada numa escala de tipo Likert de sete pontos em que “1” corresponde a “Discordo Totalmente” e “7” corresponde a “Concordo Totalmente”.

A escala foi traduzida para português através do método de tradução-retroversão, tendo sido apresentada e discutida por um grupo de cinco gestores de recursos humanos de forma a obter-se uma versão mais adaptada aos condicionalismos portugueses (Tabela 1).

Tabela 1 – Escalas do Cinismo Organizacional (Baseado em Brandes, Dharwadkar, & Dean, 1999, p. 33)

Subescala Cognitiva	
1. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	B1_Cg
3. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	B3_Cg
5. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.	B5_Cg
11. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.	B11_Cg
13. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	B13_Cg
14. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.	B14_Cg
Subescala Afetiva	
2. De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.	B2_Af
8. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.	B8_Af
9. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagrados quando pensam na organização.	B9_Af
10. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.	B10_Af
Subescala Comportamental	
4. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.	B4_Cm
6. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização.	B6_Cm
7. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.	B7_Cm
12. De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.	B12_Cm

⁷ Este capítulo corresponde ao artigo que se encontra em processo de submissão, encontrando-se na sua totalidade no Apêndice II

Amostra

A amostra é constituída por 153 sujeitos, todos eles trabalhadores de organizações de diversos setores de atividade, público e privado, sendo 63,5% do sexo feminino e 34,7% do sexo masculino. A amostra apresenta uma média de idades de 32,7 anos, com um desvio padrão de 9,92 anos, estando a idade dos participantes compreendida entre os 20 e os 62 anos. Relativamente à antiguidade na profissão a média é de 10,1 anos, com um desvio padrão de 9,04, sendo a antiguidade mínima inferior a 1 ano e a máxima de 40 anos. No que diz respeito à antiguidade nas organizações onde trabalham o mínimo é inferior a 1 ano e o máximo 32 anos, o que corresponde a uma média de 8,2 anos, com um desvio padrão de 7,99. No que concerne à antiguidade na categoria profissional atual a média é de 6,2 anos, com um desvio padrão de 6,3 variando entre menos de 1 ano e 40 anos.

Procedimentos estatísticos

Foi utilizado uma metodologia fatorial, inicialmente exploratória, através do método de extração *Maximum Likelihood* com rotação oblíqua *Promax* (SPSS 22). Posteriormente de modelagem por equações estruturais utilizando-se a metodologia *Robust Maximum Likelihood* e *Completely Standardize Solution* (LISREL 8.8). A validade convergente da escala foi determinada através do valor do *Factor Loading* de cada item ($FL \geq 0,50$), pela Variância Extraída ($VE \geq 0,5$) e Fiabilidade de Constructo ($CR \geq 0,7$) (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007). A bondade-de-ajustamento dos modelos propostos foi determinada com recurso aos Graus de Liberdade (df), Qui-Quadrado (χ^2), *Root Mean Square Error of Approximation* ($RMSEA \leq 0,08$), *Goodness-of-Fit Index* ($GFI \geq 0,9$), Critical N (CN < dimensão real da amostra), *Incremented Fit Index* ($IFI \geq 0,9$), *Comparative Fit Index* ($CFI \geq 0,9$), Valor do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade ($\chi^2/df \leq 0,3$), *Aike Information Critirian Model* (Model AIC: o menor valor) (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

Resultados

Verificou-se que as respostas indiciam um nível de cinismo médio superior, variando de um mínimo de 3,57 (item B6_Cm) a um máximo de 5,59 (item B7_Cm), encontrando-se os itens correlacionados entre si (Tabela 2).

Tabela 2 – Estatísticas descritivas dos itens

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. B1_Cg	3,99	1,795	1													
2. B3_Cg	4,10	1,776	0,529**	1												
3. B5_Cg	4,52	1,810	0,456**	0,416**	1											
4. B11_Cg	4,35	1,912	0,452**	0,450**	0,532**	1										
5. B13_Cg	4,50	1,947	0,559**	0,591**	0,521**	0,495**	1									
6. B14_Cg	4,21	1,653	0,619**	0,569**	0,555**	0,556**	0,695**	1								
7. B2_Af	4,90	1,372	0,264**	0,288**	0,295**	0,277**	0,369**	0,242**	1							
8. B8_Af	4,25	1,532	0,371**	0,407**	0,453**	0,433**	0,492**	0,505**	0,337**	1						
9. B9_Af	4,34	1,772	0,524**	0,588**	0,535**	0,489**	0,605**	0,671**	0,297**	0,569**	1					
10. B10_Af	4,14	1,536	0,423**	0,479**	0,453**	0,382**	0,514**	0,543**	0,321**	0,684**	0,670**	1				
11. B4_Cm	5,09	1,430	0,256**	0,359**	0,359**	0,313**	0,383**	0,453**	0,322**	0,310**	0,475**	0,462**	1			
12. B6_Cm	3,57	1,717	0,434**	0,481**	0,419**	0,469**	0,477**	0,568**	0,258**	0,369**	0,572**	0,420**	0,257**	1		
13. B7_Cm	5,59	1,204	0,293**	0,237**	0,292**	0,329**	0,349**	0,271**	0,417**	0,216**	0,299**	0,293**	0,352**	0,120	1	
14. B12_Cm	5,37	1,464	0,412**	0,257**	0,427**	0,332**	0,313**	0,365**	0,232**	0,195*	0,392**	0,356**	0,378**	0,224**	0,536**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A escala de medida do cinismo organizacional proposta por Brandes e colaboradores (1999) apresentou um valor do coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de 0,913 sugerindo uma fiabilidade aceitável.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) permitiu a extração de dois fatores que explicavam 56,74% da variância dos dados (Tabela 3).

Tabela 3 – Resultados da análise fatorial exploratória das escalas do cinismo organizacional

Itens	Fatores	
	1	2
B14_Cg	,839	,447
B9_Af	,819	,496
B13_Cg	,787	,491
B3_Cg	,745	,410
B10_Af	,703	,446
B11_Cg	,674	,479
B1_Cg	,667	,466
B6_Cm	,664	,275
B5_Cg	,648	,482
B8_Af	,648	,339
B4_Cm	,500	,488
B7_Cm	,373	,817
B12_Cm	,435	,710
B2_Af	,403	,468

Método de Extração: *Maximum Likelihood* com rotação *Promax*
KMO=0,909

Estes resultados não confirmaram o quadro teórico estabelecido pois (i) a solução fatorial permitiu a extração de dois fatores ao invés dos três fatores previstos, (ii) existência de uma

elevada correlação entre os dois fatores extraídos ($r=0,909$) e (iii) o segundo fator ser só constituído por três itens. Assim, estes resultados sugerem a unidimensionalidade do cinismo organizacional ao contrário da tridimensionalidade proposta por Brandes e colaboradores (1999), suportando o segundo modelo.

Os resultados obtidos na análise fatorial confirmatória permitiram concluir que o modelo tridimensional apresentou uma bondade-de-ajustamento aceitável (Tabela 4). Os resultados obtidos (Fig. 1) sugeriram a eliminação dos itens B2_Af “De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.” (FL=0,45) e B7_Cm “De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.” (FL=0,49).

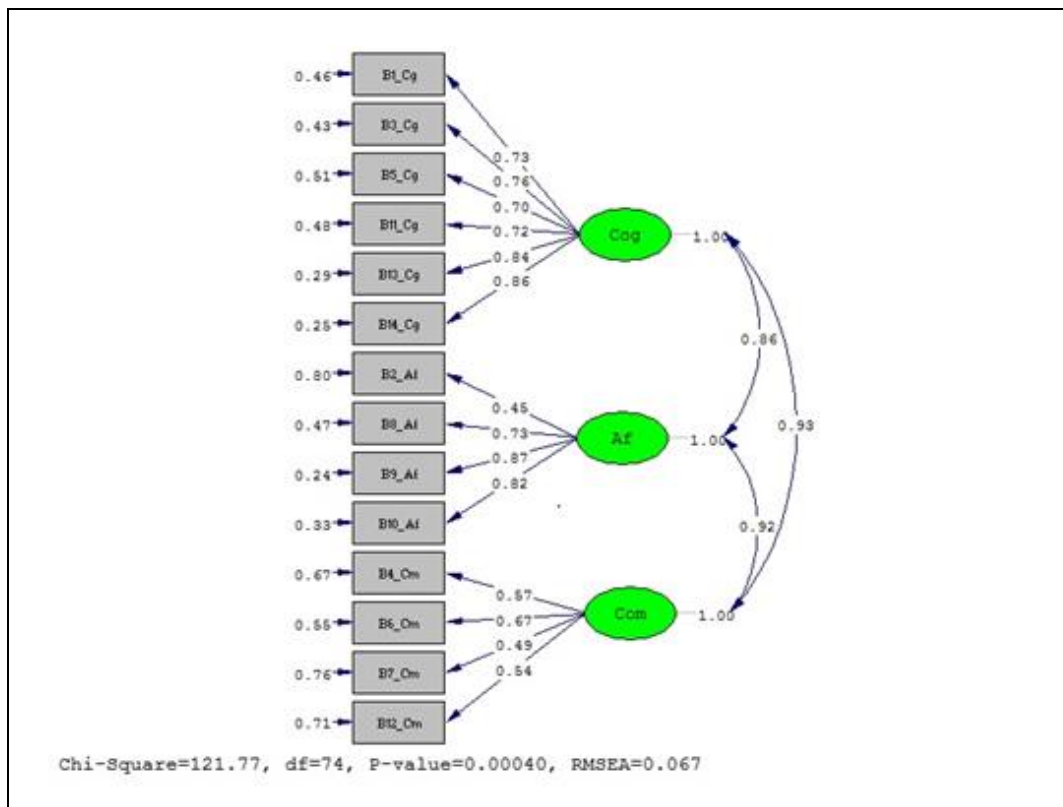


Figura 1 – Diagrama conceitual do Modelo Tridimensional do Cinismo Organizacional (Modelo 1) proposto por Brandes e colaboradores (1999), com as estimativas obtidas numa solução completamente estandardizada

Este modelo demonstrou igualmente a existência de uma elevada correlação entre as três dimensões do cinismo organizacional, confirmando os resultados da análise fatorial exploratória e sugerindo a unidimensionalidade do constructo.

Testou-se em seguida o modelo unidimensional, que revelou indicadores de bondade-de-ajustamento aceitáveis apesar de inferiores aos do modelo tridimensional (Tabela 4). A solução fatorial extraída sugeriu a eliminação dos itens B2_Af (FL=0,45) e B7_Cm (FL=0,46) confirmando os resultados obtidos para o primeiro modelo. Sugere também a eliminação do item B12_CM “De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.” (FL=0,49). O modelo resultante, isto é, sem estes três itens, apresentou uma bondade-de-ajustamento aceitável e superior à dos dois modelos anteriores (Tabela 4), tendo-se verificado um *factor loading* superior a 0,53 (Fig. 3).

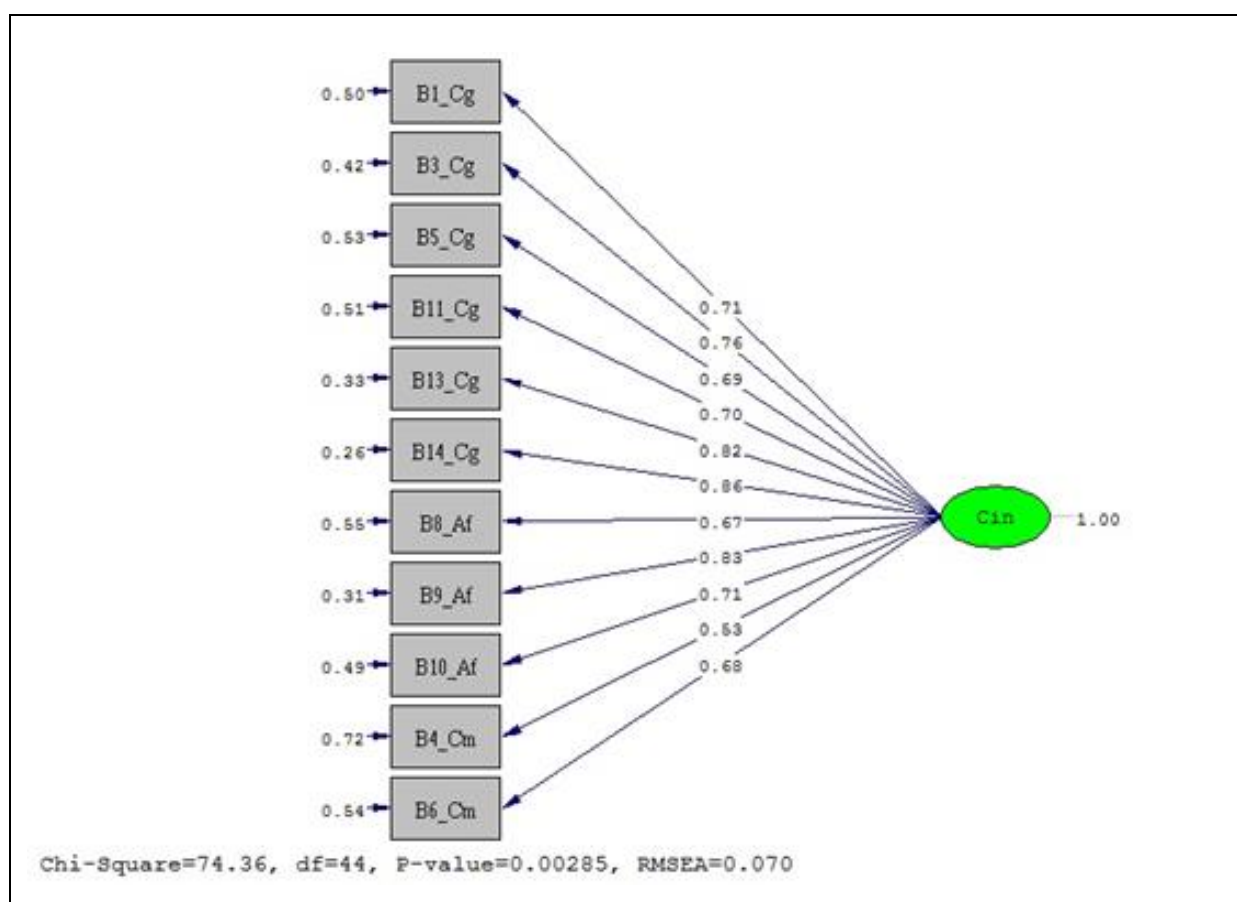


Figura 2 – Diagrama conceptual do Modelo Final Unidimensional do Cinismo Organizacional (Modelo 2 Final), com as estimativas obtidas numa solução completamente estandardizada

Por fim, procedeu-se à estimação do terceiro modelo, através de uma análise fatorial confirmatória de segunda ordem, tendo-se também obtido uma solução fatorial com uma bondade-de-ajustamento aceitável (Tabela 4) e sugerindo a eliminação dos itens B2_Af (FL=0,45) e B7_Cm (FL=0,49). Confirmou-se, assim, os resultados obtidos anteriormente (Fig. 3).

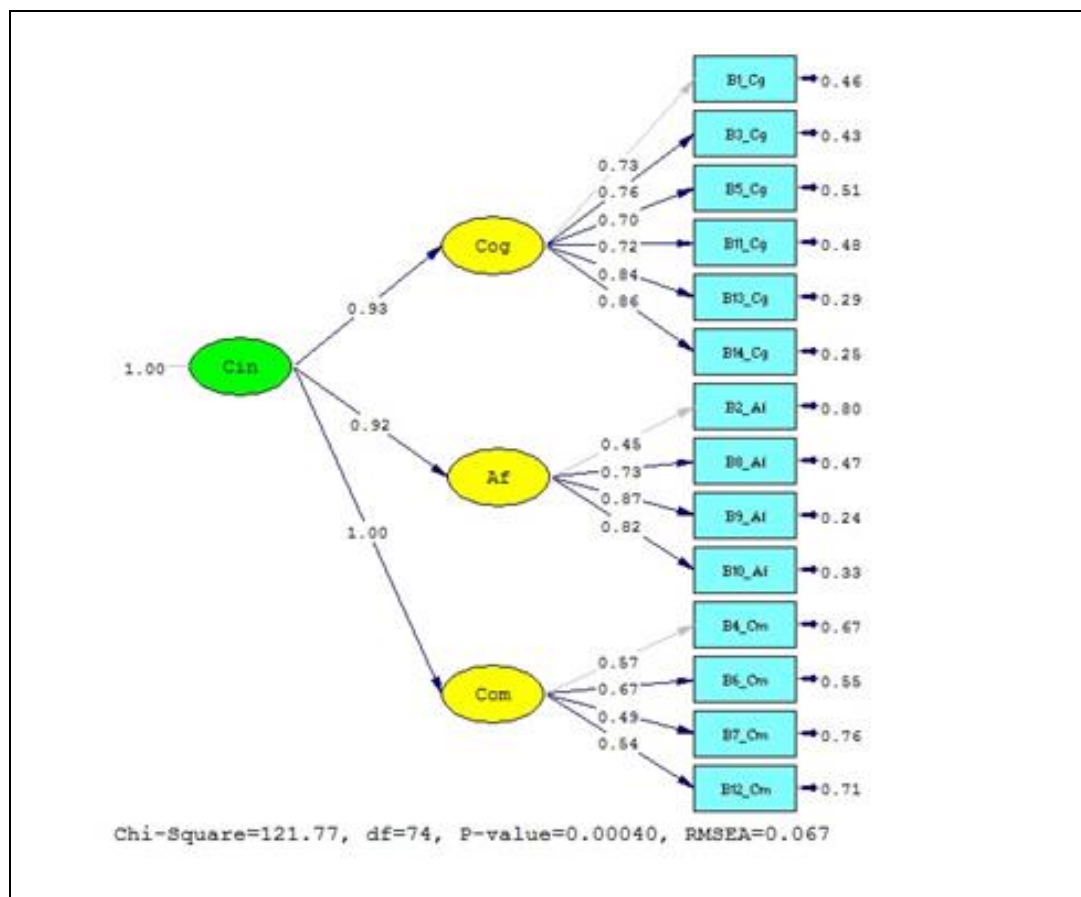


Figura 3 – Diagrama conceitual do Modelo Fatorial de Segunda Ordem do Cinismo Organizacional (Modelo 3), com as estimativas obtidas numa solução completamente estandardizada

É de realçar a elevada estimativa da relação de determinação de cada uma das variáveis latentes no cinismo organizacional, variando esta de 0,92 a 1,00. Estes resultados vão na linha da unidimensionalidade deste constructo, suportada também por correlações elevadas entre os três dimensões que se verificaram nas análises anteriores.

Comparando os valores das medidas de bondade-de-ajustamento dos quatro modelos testados, verificou-se serem todos adequados. Considerando que «*Terá melhor ajustamento o modelo que tiver menor AIC.*» (Salgueiro, 2007, p. 57), então o segundo modelo sem os três itens que apresentaram um *factor loading* inferior a 0,50 foi, dos quatro modelos testados, aquele que apresentou melhor ajustamento (Tabela 4).

Tabela 4 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de cinismo organizacional.

Medida	Valores de referência	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 2 Final	Modelo 3
df		74	77	44	74
χ^2		121,77	143,66	74,36	121,77
RMSEA	$\leq 0,08$	0,067	0,078	0,070	0,067
GFI	$\geq 0,9$	0,83	0,81	0,87	0,83
CN	< 143	123,68	108,52	132,20	123,69
IFI	$\geq 0,9$	0,98	0,98	0,99	0,98
CFI	$\geq 0,9$	0,98	0,98	0,99	0,98
χ^2 / df	$\leq 0,3$	1,65	1,87	1,69	1,65
Model AIC	$< \text{valor}$	183,77	199,66	118,36	183,77
VE	$\geq 0,5$	0,50	0,47	0,53	0,50
CR	$\geq 0,7$	0,93	0,92	0,92	0,93

n=143

Conclusão: Discussão dos resultados e estudos futuros

No presente estudo testou-se a escala do cinismo organizacional proposta por Brandes e colaboradores (1999), no sentido da sua adaptação, e a determinação das suas propriedades psicométricas para o contexto português. Tendo em consideração que se utilizou uma amostra de conveniência e de reduzida dimensão (153 sujeitos) não se pode considerar o presente estudo como uma validação.

Sendo um constructo relativamente recente, ainda há muitas facetas que necessitam de uma maior aprofundamento e clareza, nomeadamente através de estudos empíricos. A situação de crise global que está a afetar toda a sociedade e, especialmente a ocidental, com reflexos numa gestão cada vez mais de curto prazo, orientada para resultados imediatos e, muitas vezes à custa dos colaboradores, pode potenciar a emergência de fenómenos e de reações de natureza negativa de que o cinismo organizacional é um exemplo.

Os resultados permitiram fundamentar a hipótese da unidimensionalidade do constructo, ao invés da tridimensionalidade estabelecida no quadro teórico (e.g., Brandes *et al.*, 1999; Dean *et al.*, 1998, Urbany, 2005). Os resultados obtidos podem estar associados a questões de natureza cultural e social específica ao contexto português. A possibilidade do cinismo organizacional ser influenciado por elementos contextuais, quer sociais, quer organizacionais, poderá corresponder a uma linha de investigação que dê coerência e integre estudos que

tenham em consideração aspetos contingenciais, tais como os valores, a cultura, e até mesmo as condições socioeconómicas da amostra e aspetos organizacionais. No entanto, há a referir que, mais do que componentes os elementos propostos, são facetas de qualquer atitude e, neste caso, o que é relevante, mais do que cada uma destas três facetas é a atitude/constructo em causa, o que no presente estudo é o cinismo organizacional.

Por outro lado, permitiu também a proposta de uma escala de mediada do constructo adaptada para a realidade portuguesa, bem como a determinação de propriedades psicométricas. Esta escala poderá ser utilizada quer na perspetiva tridimensional, quer unidimensional. Contudo, seria importante proceder à confirmação dos resultados obtidos, através de estudos que utilizassem outras amostras, nomeadamente de maiores dimensões. Sugere-se mesmo, a realização de estudos que utilizem amostras independentes, obtidas de diferentes organizações/empresas, a fim de se poder confirmar ou infirmar os resultados agora obtidos.

Por fim, refere-se à necessidade da gestão repensar a forma de atuar podendo, neste caso, o nível de cinismo organizacional sentido pelos colaboradores levar a essa reflexão.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização e representatividade da amostra

Tendo por base uma população de 698 indivíduos, 302 trabalhadores responderam ao inquérito, o que corresponde a uma taxa de resposta inicial de 43,27%. Entre eles, vários elementos não preencheram no seu inquérito um ou mais dos campos relacionados com a caracterização sociodemográfica da amostra (Tabela 12), sendo dela retirados sempre que os parâmetros em causa são utilizados nas análises.

Tabela 12 – Número de inquiridos que não respondeu a questões relacionadas com a caracterização sociodemográfica da amostra por grupo profissional e por sexo

	S	GP			AP		AI		AC		Id	
		M	F	SS	M	F	M	F	M	F	M	F
Docentes	1				2	2	1	2	2	2	17	4
Investigadores										1	3	7
Não Docentes						4		4	2	7	1	3
S/ GP	1	2	2	1								1
Subtotal	2	2	2	1	2	6	1	6	4	10	21	15
Total	2		5			8		7		14		36

S: sexo; GP: grupo profissional; AP: antiguidade na profissão; AI: antiguidade na instituição; AC: antiguidade na carreira; Id: idade; M: Masculino; F: feminino; SS: sem indicação de sexo; S/GP: sem indicação de grupo profissional)

Além disso, sete perguntas do questionário tinham uma resposta em branco. Por esse motivo, o efetivo da amostra utilizado em cada uma das análises variou de acordo com as variáveis envolvidas.

A amostra total analisada é constituída pelas respostas dadas aos questionários por 302 trabalhadores da instituição, o que corresponde a 43% da população. Pelo exposto, está-se perante uma amostra probabilística, cuja dimensão está associada a uma margem de erro de 4,2% e a um nível de confiança entre 95% e 99% ⁸. Realça-se, no entanto, que a amostra não foi estratificada pelo que, quanto à sua composição é de conveniência.

No que se refere ao grupo profissional, os trabalhadores do sexo masculino e do sexo feminino amostrados distribuíram-se pelas categorias Docente, Investigador e Não Docente de acordo com as frequências apresentadas na tabela 13.

⁸ Cálculos efetuados no simulador da dimensão das amostras RAOSOFT, consultado a 17-08-2014, disponível em: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Tabela 13 – Distribuição dos trabalhadores constantes da amostra por grupo profissional e por sexo

Categorias	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Docentes	89	67	156
Investigadores	24	27	51
Não docentes	21	68	89
Total	134	163	296 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Cinco dos trabalhadores não preencheram o campo referente ao grupo profissional no seu inquérito e um docente não preencheu o campo referente ao sexo; são eles os responsáveis pela diferença para 302.

No que se refere à idade e à antiguidade na profissão, na instituição e na carreira, a amostra apresenta as distribuições constantes da tabela 14.

Tabela 14 – Características da amostra estudada no que se refere às variáveis sociodemográficas

	Idade	Antig. Profissão	Antig. Instituição	Antig. Categoria
Média	48	23	19	11
Mediana	50	24	20	10
Máximo	70	48	44	41
Mínimo	23	0	0	0
1º Quartil	41	13	9	3
3º Quartil	56	32	29	17

É de notar que, em termos de idade, a subamostra de docentes, independentemente do sexo, dispõe-se na região da escala correspondente às idades mais avançadas, enquanto os investigadores e os não docentes, embora com elementos de idade comparável à dos primeiros, são maioritariamente mais jovens (Fig. 7). Tal não impede que a média das idades dos trabalhadores da instituição se situe em cerca dos 48 anos e a mediana nos 50 anos.

Também de notar é o facto de a mediana das idades das mulheres da instituição, independentemente do grupo profissional a que pertencem, seja sempre ligeiramente superior à dos homens (Fig. 6).

No que se refere à simetria das distribuições, é de salientar a simetria considerável que caracteriza todas elas.

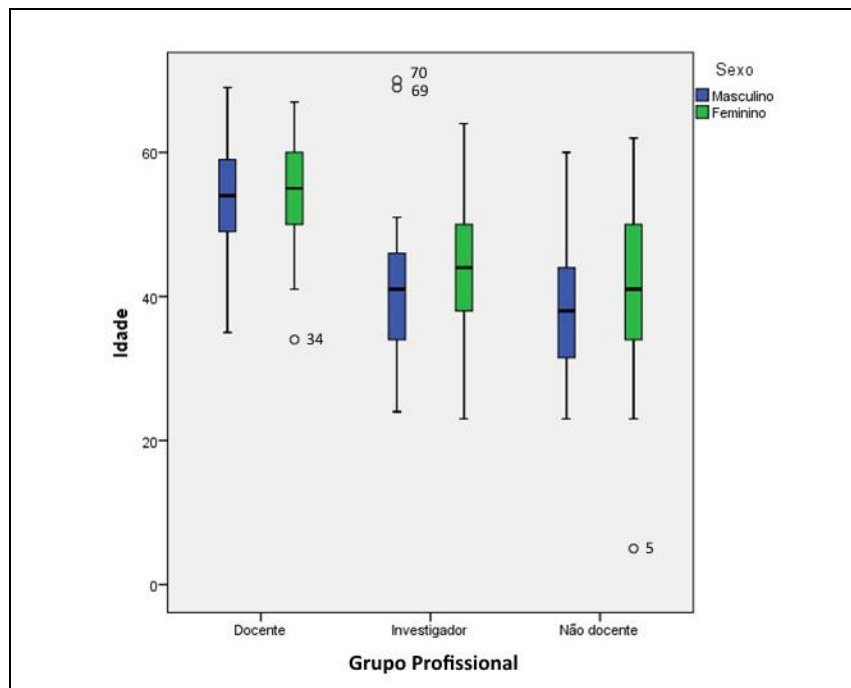


Figura 6 – Distribuição das idades dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem.

As mesmas tendências são verificáveis, e de forma bastante mais evidente, no que concerne à antiguidade dos trabalhadores na organização (Fig. 7).

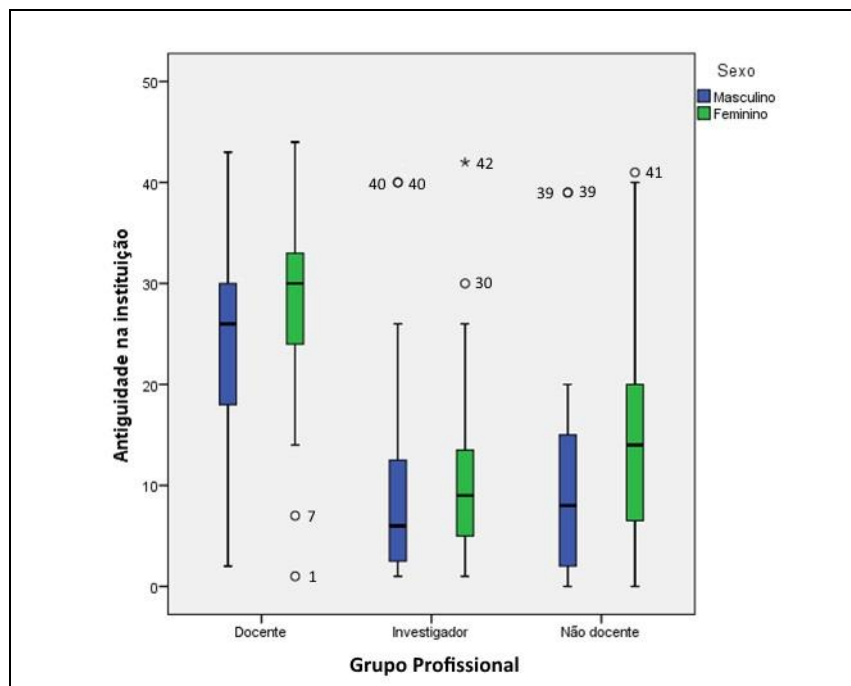


Figura 7 – Distribuição das antiguidades na organização dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem.

Também no que se refere a este parâmetro, o grupo dos docentes apresenta uma antiguidade na instituição claramente maior, que os grupos dos Investigadores e dos Não Docentes, os quais, na maioria, constituem aquisições mais recentes, embora, em qualquer dos casos, com medianas próximas dos 10 anos de permanência (Fig. 8).

Já no que se refere à simetria, as distribuições dos docentes masculinos e femininos destacam-se pela marcada assimetria da mediana, contrastante com quase simetria das outras distribuições.

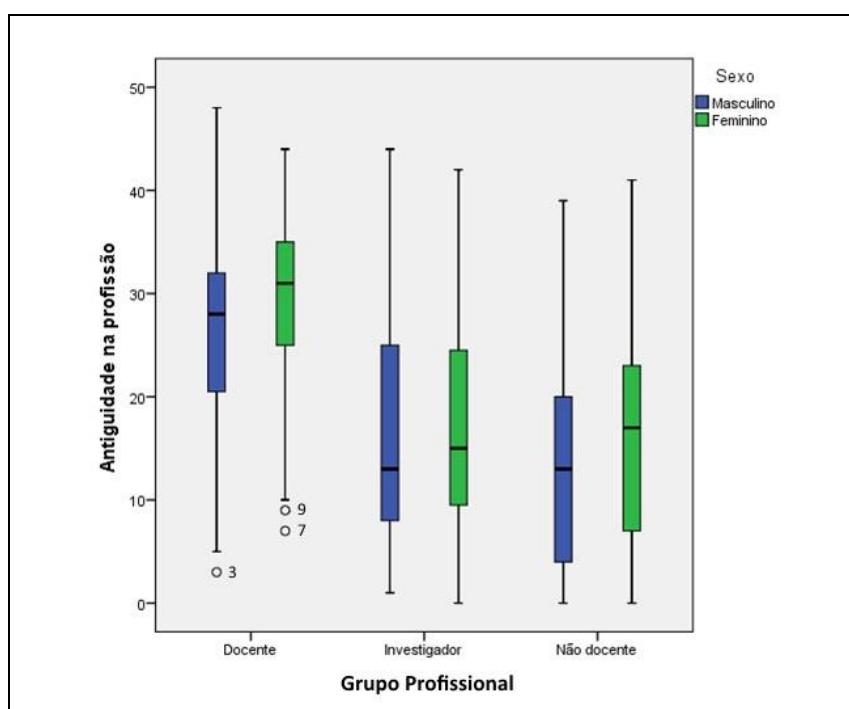


Figura 8 – Distribuição das antiguidades na profissão dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem.

Quanto à antiguidade na profissão e na categoria (Figs. 8 e 9), o padrão anteriormente verificado mantém-se, com o grupo dos docentes a apresentar valores consistentemente mais elevados que os dos outros grupos profissionais, sendo que, dentro de cada grupo profissional, os elementos do sexo feminino apresentam medianas ligeiramente superiores às dos elementos do sexo masculino.

Um aspeto das distribuições de antiguidade na profissão que é interessante referir está relacionado com a sua assimetria. Assim, enquanto nos grupos dos Docentes e dos Não docentes a assimetria é marcada por uma proximidade entre a mediana e o 3º quartil, no caso dos Investigadores passa-se precisamente o contrário, ou seja, a mediana das distribuições,

embora numericamente semelhante à dos Não Docentes aproxima-se bastante mais do 1.º quartil (Fig. 9). Já no que se refere à antiguidade na categoria (Fig. 10), a distribuição dos subgrupos de docentes é quase simétrica, enquanto que as distribuições correspondentes dos outros dois grupos profissionais apresentam uma marcada assimetria, em que a mediana se aproxima consideravelmente do 1.º quartil.

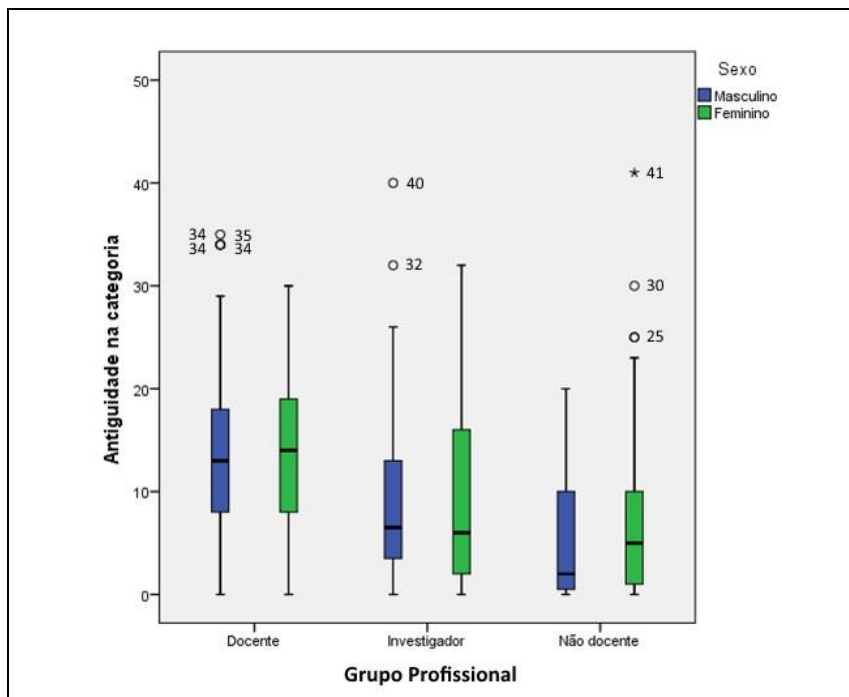


Figura 9 – Distribuição das antiguidades na categoria dos trabalhadores amostrados, por grupo profissional e por sexo. Os valores numéricos correspondem à idade dos casos considerados como valores extremos/outliers na subamostra a que pertencem.

A representatividade da amostra em relação ao universo estudado foi testada através do Teste do χ^2 , utilizando como referência o nível de confiança de 95%.

No que se refere à distribuição por sexo, na globalidade a amostra obtida é independente da população ($\chi^2 = 2,81$; gdl = 1; $p = 9,36\%$), sendo a proporção de indivíduos de cada sexo na amostra diferente do esperado tendo em conta a distribuição que caracteriza a população em análise (Fig. 10).

Em contrapartida, se a comparação for feita por grupo profissional, quer em conjunto ($\chi^2 = 22,15$; gdl = 2; $p = 1,55 \times 10^{-5}\%$) quer independentemente (Docentes: $\chi^2 = 4,63$; gdl = 1; $p = 0,03\%$; Investigadores: $\chi^2 = 11,02$; gdl = 1; $p = 9,01 \times 10^{-4}\%$; Não Docentes: $\chi^2 = 6,50$; gdl = 1; $p = 0,01\%$), as diferenças entre a frequência dos sexos na população e na amostra não

são significativas, podendo considerar-se que a amostra é representativa desta característica da população estudada.

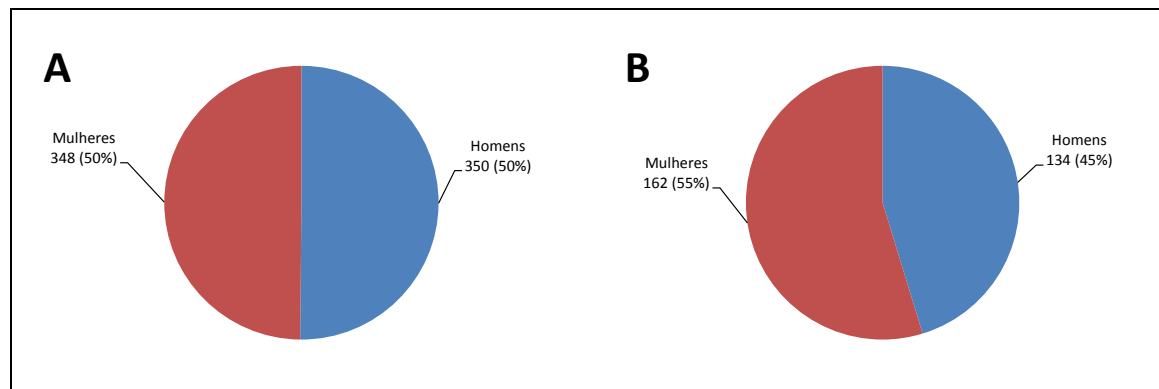


Figura 10 – Distribuição do universo de trabalhadores (A) e dos trabalhadores que responderam ao inquérito (amostrados) (B) por sexo. Os valores correspondem ao número de trabalhadores e à respetiva importância percentual.

Quanto à distribuição por grupo profissional, a amostra não é independente da população de que foi colhida ($\chi^2 = 11,75$; gdl = 2; $p = 2,81 \times 10^{-3}\%$) (Fig. 11), embora o mesmo não se verifique quando a distribuição por grupo profissional é analisada por sexo. De facto, enquanto a distribuição por grupo profissional dos inquiridos do sexo feminino está de acordo com a respetiva frequência no universo amostrado ($\chi^2 = 20,55$; gdl = 2; $p = 3,44 \times 10^{-5}\%$), o mesmo não se verifica em relação aos inquiridos do sexo masculino ($\chi^2 = 1,60$; gdl = 2; $p = 45,00\%$) essencialmente devido ao baixo número de docentes do sexo masculino que, em termos proporcionais, participou no inquérito.

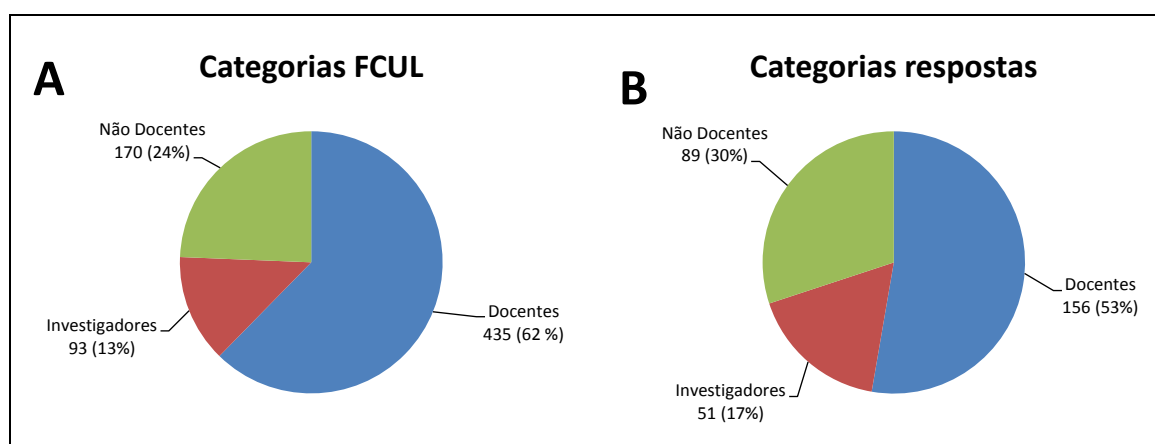


Figura 11 – Distribuição do universo de trabalhadores (A) e dos trabalhadores que responderam ao inquérito (amostrados) (B) pelas três categorias profissionais consideradas neste estudo. Os valores correspondem ao número de trabalhadores e à respetiva importância percentual.

Pelo facto de não ter sido possível recolher informação sobre a idade e a antiguidade na profissão, na organização e na categoria para a totalidade dos trabalhadores, a representatividade da amostra no que se refere a estas quatro características do universo estudado não foi testada.

4.2. Validação dos instrumentos face à amostra

4.2.1. Comprometimento organizacional

Numa primeira fase procedeu-se ao cálculo das médias do conjunto de itens de cada escala (Tabela 15).

Tabela 15 – Estatísticas descritivas das subescalas do comprometimento organizacional

	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Comprometimento Organizacional Afetivo	COA_2_I	301	1	7	5,37	1,807	-0,962	-0,167
	COA_6	298	1	7	5,43	1,647	-1,015	0,225
	COA_7_I	302	1	7	4,82	1,954	-0,504	-1,020
	COA_9	300	1	7	4,27	1,711	-0,230	-0,838
	COA_11	301	1	7	4,95	1,730	-0,638	-0,402
	COA_15_I	300	1	7	5,43	1,795	-0,968	-0,216
Comprometimento Organizacional Calculativo	COC_1	300	1	7	4,49	1,798	-0,323	-0,892
	COC_3	299	1	7	3,94	1,863	0,008	-1,007
	COC_13	300	1	7	3,41	1,865	0,244	-1,078
	COC_14	299	1	7	4,55	1,832	-0,301	-0,790
	COC_16	296	1	7	4,24	1,843	-0,239	-0,925
	COC_17	296	1	7	4,67	1,711	-0,383	-0,700
	COC_19	301	1	7	3,49	1,923	0,269	-1,035
Comprometimento Organizacional Normativo	CON_4	298	1	7	3,93	1,954	-0,029	-1,230
	CON_5_I	300	1	7	4,39	2,083	-0,282	-1,242
	CON_8	299	1	7	3,24	1,881	0,327	-1,082
	CON_10	299	1	7	5,29	1,751	-0,848	-0,211
	CON_12	302	1	7	2,81	1,862	0,705	-0,679
	CON_18	298	1	7	3,89	1,830	-0,093	-1,068

No que concerne à média de cada uma das componentes do comprometimento organizacional, as mais elevadas foram verificadas na componente afetiva ($M = 5,05$; $DP = 1,77$). Os itens que apresentam as médias mais elevadas, COA_2_I “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição (R)” ($M = 5,37$; $DP = 1,81$) e COA_15_I “Não me

sinto como fazendo parte desta instituição (R)” ($M = 5,43$; $DP = 1,80$), revelam a existência de um elevado sentimento de pertença à instituição, e que os trabalhadores se sentem emocionalmente ligados à mesma. As médias das componentes calculativa e normativa apresentaram valores muito próximos ($COC = 4,11$; $DP = 1,83$ e $CON = 3,93$; $DP = 1,89$) e inferiores à média do comprometimento organizacional afetivo.

Relativamente à componente calculativa o item que apresentou uma média mais baixa foi o COC_{13} “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui” ($M = 3,14$; $DP = 1,87$) e aquele que apresentou a média mais elevada foi o COC_{17} “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento” ($M = 4,67$; $DP = 1,71$).

No que à componente normativa diz respeito, foi aquela que apresentou a média mais baixa, sendo que, as médias de cada item oscilaram entre 2,81 e 5,29. Os itens que apresentaram menor valor foram o CON_{12} “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora” ($M = 2,81$; $DP = 1,86$) e CON_{10} “Esta instituição merece a minha lealdade” ($M = 5,29$; $DP = 1,75$).

Constatou-se que a generalidade dos itens da escala do comprometimento organizacional afetivo apresentou a maior frequência de respostas nos extremos do intervalo de resposta. Três dos itens (COA_{2_I} “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição”, COA_{7_I} “Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição” e COA_{15_I} “Não me sinto como fazendo parte desta instituição”) tiveram uma maior percentagem de resposta no nível 1 “discordo totalmente”. Realça-se, no entanto, serem itens revertidos, pelo que a resposta da discordância total corresponde a um elevado comprometimento afetivo. Já os itens COA_{6} “Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim” e COA_{11} “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição” obtiveram uma maior percentagem no nível 7 “concordo totalmente”. A exceção a esta tendência foi o item COA_{9} “Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus”, cuja percentagem de respostas foi mais distribuída por toda a escala e em que a maior (23%) foi obtida no nível “concordo moderadamente”. Foi também este item foi que apresentou a menor média (3,49) de entre os itens da componente afetiva do comprometimento organizacional (Tabela 16).

Tabela 16 – Frequência por níveis de resposta das subescalas do comprometimento organizacional

	Itens	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Comprometimento Organizacional Afetivo	COA_2_I	38%	22%	12%	10%	9%	5%	5%
	COA_6	4%	4%	6%	13%	14%	26%	34%
	COA_7_I	27%	21%	12%	14%	9%	11%	7%
	COA_9	7%	13%	12%	20%	16%	23%	10%
	COA_11	6%	5%	7%	21%	16%	22%	23%
	COA_15_I	41%	20%	12%	10%	8%	6%	4%
Comprometimento Organizacional Calculativo	COC_1	7%	12%	10%	20%	17%	19%	15%
	COC_3	13%	14%	11%	26%	12%	13%	11%
	COC_13	21%	18%	9%	23%	12%	11%	6%
	COC_14	8%	9%	7%	29%	14%	14%	20%
	COC_16	11%	9%	11%	24%	15%	17%	12%
	COC_17	5%	9%	8%	25%	16%	20%	17%
	COC_19	21%	17%	11%	22%	12%	9%	9%
Comprometimento Organizacional Normativo	CON_4	15%	17%	9%	18%	16%	15%	11%
	CON_5_I	21%	17%	12%	16%	9%	11%	14%
	CON_8	26%	18%	8%	22%	12%	10%	5%
	CON_10	5%	5%	5%	17%	13%	20%	35%
	CON_12	36%	17%	10%	16%	9%	7%	5%
	CON_18	14%	14%	12%	20%	19%	15%	7%

Na escala do comprometimento organizacional calculativo apenas o item COC_1 “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição” teve maior incidência de respostas no nível 6 “concordo moderadamente” da escala de medida. Os restantes itens reuniram a maior percentagem no nível 4 “não concordo nem discordo” (Tabela 16).

Relativamente à escala do comprometimento organizacional normativo, metade dos itens apresentaram a maior incidência de respostas no centro do intervalo, ou seja, no nível 4 “não concordo nem discordo”. Apenas 1 item (CON_10 “Esta instituição merece a minha lealdade”) teve uma maior percentagem de resposta no nível 7 “concordo totalmente”, sendo que 55% das respostas estão distribuídas entre os níveis 6 “concordo moderadamente” e 7 “concordo totalmente”. Apenas nos itens CON_8 “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento” e CON_12 “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora” a maior percentagem de respostas foi no nível 1 “discordo totalmente” e, ao contrário do que sucedeu no item CON_10, cerca de metade das respostas foram dadas no extremo esquerdo da escala de medida (Apêndice V).

Desta forma os resultados sugerem um forte comprometimento de natureza afetiva para com a organização e um menor comprometimento normativo e calculativo. Sugerem também que uma posição neutra de “não concordo, nem discordo” quanto ao comprometimento

calculativo não é de estranhar, pois que as políticas compensatórias, muito associadas a esta componente do comprometimento organizacional, não dependem da organização em causa, por estarem legalmente estabelecidas e definidas para todas as organizações de ensino superior público.

4.2.1.1. Validação da subescala do comprometimento organizacional afetivo (COA)

Na avaliação da consistência interna, o coeficiente *Alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,876. Atendendo ao facto de que são considerados aceitáveis valores superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2010) e bons entre 0,8 e 0,9 (Hill & Hill, 2005) pode-se concluir que a escala do COA apresenta uma boa fiabilidade. Verificou-se também que o valor mínimo da correlação *item total* é de 0,551 o que reforça a conclusão anterior (Apêndice IV-1.).

A fim de aferir a adequação dos dados para a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi realizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). De acordo com Hair *et al.* (2010) este índice deve apresentar valores superiores a 0,7, considerando-se excelentes se superiores a 0,8. Na escala do COA o índice KMO apresentou um valor de 0,875, o que confirma a existência de uma muito boa relação entre as variáveis manifestas.

Realizou-se em seguida a AFE, tendo sido extraído um fator que explica 62,33% da variância dos dados. Verificaram-se *factor loadings* que variam entre 0,595 (COA_9) e 0,839 (COA_6) (Apêndice IV-2.).

4.2.1.2. Validação da subescala do comprometimento organizacional calculativo (COC)

Verificou-se um coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,788, o que permitiu concluir que a escala apresenta uma fiabilidade aceitável. No que respeita à correlação *item total*, apresentada, o valor mínimo situou-se nos 0,319, reforçando-se a conclusão anterior (Apêndice V-1.).

Foi realizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) a fim de aferir a adequação dos dados para a realização da AFE, que apresentou um valor de 0,807, confirmando a existência de uma muito boa relação entre as variáveis manifestas.

Realizada a AFE o item COC_19 “Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” apresentou uma comunalidade extraída inferior a 0,3 (Apêndice V-2.), o que significa que a percentagem da variância do item que é

explicada pelos fatores extraídos é baixa. Assim, procedeu-se a uma nova AFE sem este item, que apresentou um KMO de 0,808 e em que o item COC_14 “Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” apresentou um valor inferior a 0,3 de comunalidade extraída (Apêndice V-2.), tendo o mesmo sido eliminado, procedendo-se a uma nova AFE. Após a realização da nova AFE o valor de KMO ficou situado nos 0,774, o que confirmou a existência de uma boa relação entre as variáveis e os valores de comunalidade extraída passaram a estar todos dentro dos limites considerados aceitáveis, ou seja, apresentaram valores superiores a 0,3 (Apêndice V-2.).

A AFE permitiu a extração de um único fator que explica 54,24 % da variância dos dados. Os *factor loadings* verificados variam de 0,577 (COC_13) a 0,718 (COC_1) (Apêndice V-3.).

4.2.1.3. Validação da subescala do comprometimento organizacional normativo (CON)

A consistência interna, medida através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, apresentou um valor de 0,863, o que, de acordo com Hill e Hill (2005), representa uma boa fiabilidade da escala. Como reforço da conclusão anterior, verificou-se que o valor mínimo da correlação *item total* é de 0,487 (Apêndice VI-1.).

O teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) permitiu aferir a adequação dos dados para a realização da AFE, uma vez que apresentou um valor de 0,845, o que confirma a existência de uma muito boa relação entre as variáveis manifestas.

A AFE permitiu a extração de um único fator que explica 59,94 % da variância dos dados, tendo-se verificado *factor loadings* que variam entre 0,502 (CON_10) e 0,830 (CON_8) (Apêndice VI-2.).

4.2.1.4. Validação da escala do comprometimento organizacional

Avaliada a fiabilidade, ou seja, a consistência interna de cada uma das subescalas do comprometimento organizacional, cujos resultados, de acordo com Hair *et al.* (2010) e Hill e Hill (2005) foram considerados bons nas subescalas afetiva (0,876) e normativa (0,863) e aceitáveis no que concerne ao comprometimento organizacional calculativo (0,788), todos os itens que compõem as subescalas do comprometimento organizacional foram submetidos a uma análise fatorial exploratória.

Começou por se realizar o teste de KMO no sentido de se aferir a adequação dos dados para a realização da análise fatorial exploratória. O índice apresentou um valor de 0,889, o que, de acordo com Hair *et al.* (2010) representa a existência de muito boa relação entre as variáveis manifestas. Face ao resultado deste índice, procedeu-se à AFE, extraíndo-se uma estrutura com 3 fatores que explicam 60,19% da variância total dos dados relativos à escala do comprometimento organizacional (Tabela 17).

Tabela 17 – Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento organizacional (solução inicial)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1	2	3	
COA_6	0,821	0,503	0,134	0,675
COA_2_I	0,816	0,421	0,110	0,675
COA_15_I	0,803	0,446	0,044	0,654
COA_7_I	0,748	0,403	-0,005	0,578
COA_11	0,697	0,499	0,345	0,540
CON_10	0,662	0,487	0,117	0,450
COA_9	0,604	0,540	0,155	0,412
CON_8	0,471	0,826	0,230	0,684
CON_12	0,407	0,818	0,278	0,683
CON_4	0,498	0,784	0,213	0,616
CON_18	0,661	0,720	0,221	0,598
COC_19	0,482	0,617	0,374	0,437
CON_5_I	0,476	0,617	0,072	0,411
COC_1	0,088	0,098	0,725	0,547
COC_3	0,101	0,317	0,695	0,504
COC_16	-0,098	-0,024	0,646	0,481
COC_13	0,078	0,267	0,608	0,385
COC_17	0,174	0,226	0,600	0,365
COC_14	0,432	0,400	0,514	0,390
% Variância	36,455	15,359	8,378	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; COC: Comprometimento Organizacional

Calculativo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo

Método de extração: *Maximun Likelihood*. Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

Através da tabela 15 pode-se verificar que a estrutura fatorial encontrada revela itens que saturam em fatores que não correspondem à respetiva formulação teórica. O fator 1, composto quase na totalidade por itens da componente afetiva, engloba também um item da componente normativa – CON_10 “Esta instituição merece a minha lealdade”. De igual forma, o fator 2 também composto maioritariamente por itens de uma das componentes do comprometimento organizacional, a componente normativa, engloba igualmente um item de outra componente, a calculativa – COC_19 “Como já dei tanto a esta instituição não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra”. Já o fator 3 é composto exclusivamente por itens da componente calculativa do comprometimento organizacional. Assim, embora muito próximo, a solução encontrada não corresponde ao modelo teórico.

Passou-se de seguida à análise da matriz de correlações dos fatores extraídos (Tabela 18), tendo-se verificado uma forte correlação entre as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional e uma correlação bastante menos significativa entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo e normativo. Realça-se que estes resultados estão em linha com os resultados da meta-análise de Meyer e colaboradores (2002).

Tabela 18 – Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução inicial)

Fatores	1	2	3
1	1,000		
2	0,608	1,000	
3	0,170	0,310	1,000

Foi realizada uma nova análise fatorial exploratória na qual foram eliminados os itens que saturavam no fator incorreto (CON_10 e COC_19). Desta análise resultou uma ligeira diminuição do índice KMO (0,879), mas que, no entanto, se manteve bastante elevado e num valor considerado excelente de acordo com Hair *et al.* (2010). A estrutura fatorial resultante desta nova AFE (Tabela 19) definiu 3 fatores, em que o primeiro fator remete para a dimensão afetiva, explicando 35,83% da variância dos dados; o segundo fator para a dimensão normativa e explica 16,82% da variância e o terceiro fator, que explica 9,11% da variância, remete para a dimensão calculativa.

Tabela 19 – Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento organizacional (solução final)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1	2	3	
COA_6	0,836	0,501	0,122	0,700
COA_2_I	0,828	0,418	0,098	0,694
COA_15_I	0,784	0,443	0,033	0,622
COA_7_I	0,746	0,408	-0,014	0,572
COA_11	0,694	0,475	0,323	0,532
COA_9	0,599	0,527	0,140	0,406
CON_8	0,458	0,827	0,222	0,686
CON_12	0,398	0,815	0,269	0,676
CON_4	0,493	0,792	0,207	0,629
CON_18	0,641	0,711	0,211	0,583
CON_5_I	0,469	0,620	0,063	0,413
COC_1	0,090	0,081	0,723	0,541
COC_3	0,096	0,305	0,698	0,510
COC_16	-0,100	-0,038	0,656	0,488
COC_13	0,062	0,241	0,601	0,376
COC_17	0,171	0,211	0,598	0,365
COC_14	0,416	0,383	0,508	0,382
% Variância	35,83	16,82	9,11	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo

Método de extração: *Maximum Likelihood*. Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

A análise da matriz de correlações dos fatores extraídos (Tabela 20) demonstra uma vez mais a existência de uma forte correlação entre as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional e uma correlação menos significativa entre a componente calculativa e as outras duas.

Tabela 20 – Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução final)

Fatores	1-COA	2-CON	3-COC
1-COA	1,000		
2-CON	0,587	1,000	
3-COC	0,147	0,271	1,000

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; **COC:** Comprometimento Organizacional Calculativo; **CON:** Comprometimento Organizacional Normativo

No decurso do processo de validação da escala do comprometimento organizacional foram eliminados dois itens, CON_10 “Esta instituição merece a minha lealdade” e COC_19 “Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”. Através da análise fatorial exploratória concluiu-se que as subescalas do comprometimento organizacional medem cada uma das componentes do modelo teórico.

Seguidamente procedeu-se à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da escala do comprometimento organizacional. Testou-se em primeiro lugar o modelo do comprometimento organizacional com os 19 itens que compõem as suas subescalas. Os resultados obtidos sugeriram a eliminação do item COC_19 “Como já dei tanto a esta instituição não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra” por apresentar uma carga fatorial inferior a 0,5 (FL=0,44) (Fig. 12).

Relativamente à correlação entre as três componentes do comprometimento organizacional, estas vão ao encontro dos resultados obtidos na Análise Fatorial Exploratória, bem como na meta-análise de Meyer e colaboradores (2002), que apontam para forte correlação entre as componentes afetiva e normativa e uma correlação bastante menos significativa entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo e normativo.

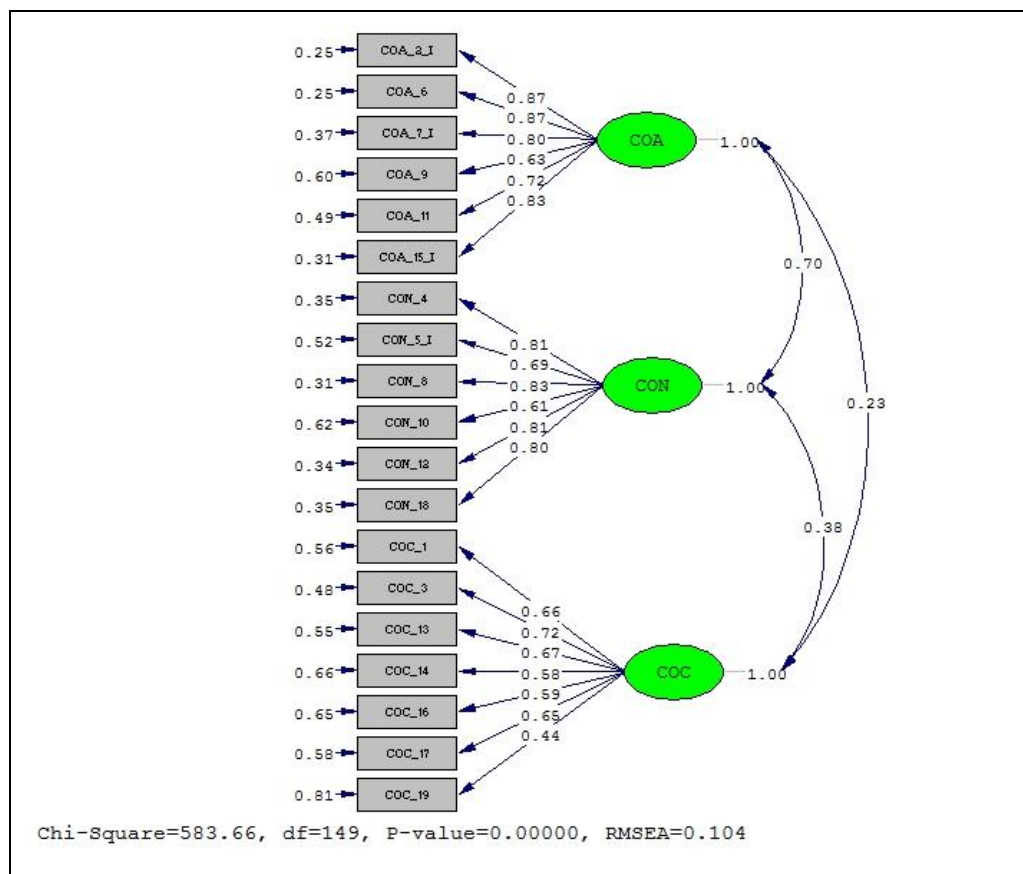


Figura 12 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução inicial).

Após a eliminação do referido item realizou-se uma nova AFC, cujo resultado apontou para a eliminação do item COC_14 “Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”, por apresentar um erro muito elevado (Apêndice VII). Da eliminação deste item resultou um terceiro modelo (Apêndice VIII) sobre o qual se tomou a decisão de eliminar o item CON_10 “Esta instituição merece a minha lealdade”, por ser o que apresentava o erro mais elevado e por ter sido confirmada a sua eliminação pela análise fatorial exploratória. Por fim, testou-se o modelo resultante da análise fatorial exploratória, apenas com a eliminação dos itens CON_10 e COC_19 (Apêndice IX).

Assim, conforme se pode verificar na tabela 21, o Modelo 4 é aquele que se apresenta como sendo o melhor, apesar de o ajustamento não ser perfeito, uma vez que alguns indicadores apresentam valores que ficam ligeiramente aquém dos valores de referência, nomeadamente, GFI e χ^2 / df .

Tabela 21 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional

Medida	Valor de referência	Modelo 1 (Escala original)	Modelo 2 (s/ COC_19)	Modelo 3 (s/ COC_14 e COC_19)	Modelo 4 (s/ COC_14, COC_19 e CON_10)	Modelo 5 (resultante da AFE)
df		149	132	116	101	116
χ^2		583,66	474,44	408,39	309,88	363,77
VE	$\geq 0,5$	0,52	0,55	0,56	0,58	0,56
CR	$\geq 0,7$	0,95	0,96	0,96	,096	0,71
RMSEA	$\leq 0,08$	0,10	0,09	0,09	0,08	0,08
GFI	$\geq 0,9$	0,74	0,77	0,78	0,82	0,80
CN	< 271	89,85	99,29	103,04	120,35	115,56
IFI	$\geq 0,9$	0,94	0,95	0,95	0,96	0,96
CFI	$\geq 0,9$	0,94	0,95	0,95	0,96	0,96
χ^2 / df	$\leq 0,3$	3,94	3,59	3,52	3,07	3,14
Model AIC	$< \text{valor}$	665,66	731,92	482,39	379,88	437,77

n=271

Na solução final encontrada, todos os itens apresentam cargas fatoriais superiores a 0,6 (Fig. 13), estando de acordo com os critérios de aceitabilidade estabelecidos por Hair *et al.* (2010) e, no que diz respeito à correlação entre as componentes do comprometimento organizacional, confirma-se o quadro teórico estabelecido por Meyer *et al.*, 2002, ou seja, verifica-se a existência de uma forte correlação entre o comprometimento organizacional afetivo e o normativo, e correlações muito menos significativas entre o comprometimento organizacional calculativo e o afetivo e normativo.

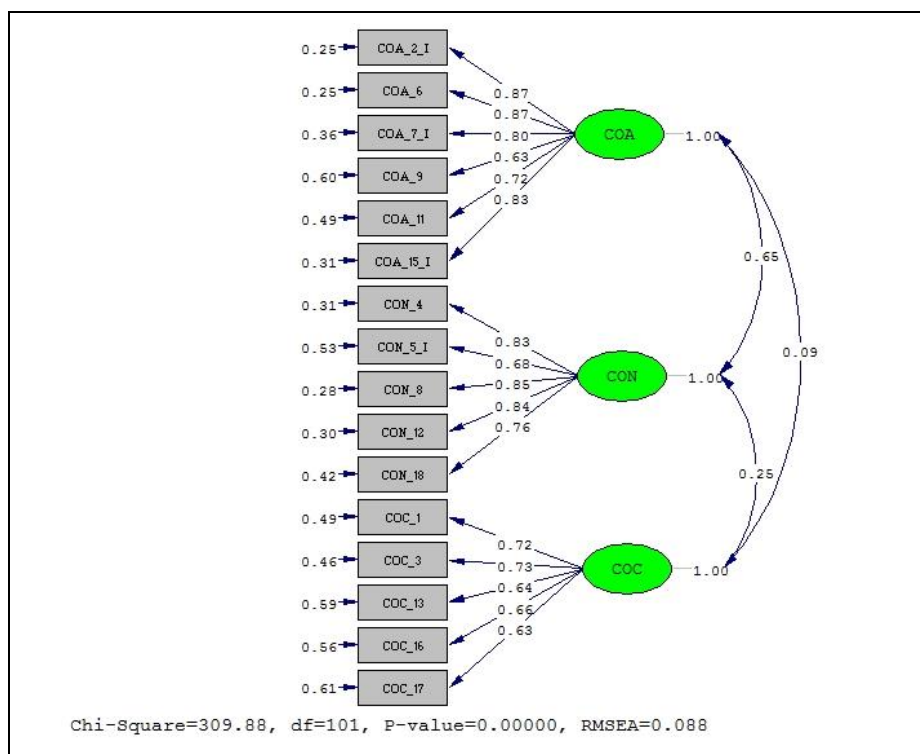


Figura 13 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução final).

4.2.2. Comprometimento profissional

No que diz respeito às médias e desvio padrão de cada um dos itens das três subescalas do comprometimento profissional (Tabela 22), tal como sucedeu com o comprometimento organizacional, a média mais elevada surge na componente afetiva do comprometimento profissional ($M = 5,92$; $DP=1,36$), e as mais baixas nas componentes calculativa ($M = 4,49$; $DP = 1,80$) e normativa ($M = 3,27$; $DP = 1,92$) embora, contrariamente ao que sucedeu no comprometimento organizacional, as médias das componentes calculativa e normativa do comprometimento profissional não estejam tão próximas. Em todos os itens foi utilizada a totalidade do intervalo de resposta.

Tabela 22 – Estatísticas descritivas das subescalas do comprometimento profissional

	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Comprometimento Profissional Afetivo	CPA_32_I	301	1	7	6,43	1,110	-2,320	5,454
	CPA_36	301	1	7	5,90	1,381	-1,382	1,403
	CPA_37_I	300	1	7	6,39	1,184	-2,399	5,756
	CPA_39_I	300	1	7	6,18	1,368	-1,837	2,965
	CPA_41	297	1	7	4,65	1,771	-0,597	-0,487
	CPA_44	300	1	7	5,96	1,362	-1,557	2,285
Comprometimento Profissional Calculativo	CPC_31	300	1	7	4,57	1,945	-0,366	-1,049
	CPC_33	301	1	7	4,87	1,931	-0,593	-0,860
	CPC_43	300	1	7	4,57	1,909	-0,379	-1,032
	CPC_45	298	1	7	4,94	1,687	-0,523	-0,646
	CPC_46	301	1	7	5,15	1,643	-0,758	-0,188
	CPC_48_I	301	1	7	2,85	1,699	0,633	-0,626
Comprometimento Profissional Normativo	CPN_34	301	1	7	3,01	1,958	0,643	-0,804
	CPN_35	301	1	7	2,97	1,965	0,570	-0,984
	CPN_38_I	300	1	7	3,92	2,080	0,031	-1,295
	CPN_40	299	1	7	2,93	1,806	0,637	-0,704
	CPN_42	301	1	7	3,78	1,897	-0,021	-1,174
	CPN_47	301	1	7	3,02	1,793	0,565	-0,747

A componente afetiva foi a que apresentou médias mais elevadas, com valores superiores a 6 (“concordo moderadamente”) em três dos itens que a compõem, e em apenas um dos itens apresentou um valor inferior a 5 (“concordo ligeiramente”). O item CPA_32_I “Não gosto da minha profissão (R)” foi o que apresentou uma média mais elevada ($M = 6,43$; $DP = 1,11$) e a média mais baixa foi verificada no item CPA_41 “A minha profissão é importante para a minha autoimagem” ($M = 4,65$; $DP = 1,77$).

No que se refere ao comprometimento profissional calculativo a média mais baixa foi verificada no item CPC_48_I “Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão”

(M = 2,85; DP = 1,70) e a mais elevada no item CPC_46 “A minha vida ia sofrer grandes alterações se mudasse de profissão” (M = 5,15; DP = 1,64).

A maioria dos itens do comprometimento profissional normativo apresentou médias na ordem dos três valores, sendo a mais baixa no item CPN_40 “Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correto deixar a minha profissão agora” (M = 2,93; DP = 1,81) e a mais elevada no item CPN_38_I “Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha profissão (R)” (M = 3,92; DP = 2,08).

No que diz respeito à frequência de respostas, tal como sucedeu no comprometimento organizacional afetivo, no comprometimento profissional afetivo a maior percentagem de respostas incidu nos extremos da escala de medida. Nos itens CPA_32_I “Não gosto da minha profissão”, CPA_37_I “Não me identifico com a minha profissão” e CPA_39_I “Arrependo-me de ter entrado para esta profissão” cerca de 80% das respostas foram dadas nos níveis 1 “discordo totalmente” e 2 “discordo moderadamente”, tendo a sua maioria sido dada no nível 1 (70%, 69% e 63%, respetivamente). Nos restantes três itens da escala (CPA_36 “Sou um entusiasta relativamente ao exercício da minha profissão”, CPA_41 “A minha profissão é importante para a minha autoimagem” e CPA_44 “Tenho orgulho em estar na minha profissão”), a maior percentagem de resposta foi dada nos níveis 6 “concordo moderadamente” e 7 “concordo totalmente” (Tabela 23).

Tabela 23 – Frequência por níveis de resposta das subescalas do comprometimento profissional

	Itens	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Comprometimento Profissional Afetivo	CPA_32_I	70%	16%	4%	6%	2%	0%	1%
	CPA_36	1%	2%	4%	10%	10%	28%	45%
	CPA_37_I	69%	16%	6%	4%	2%	2%	1%
	CPA_39_I	63%	16%	6%	11%	2%	1%	2%
	CPA_41	9%	7%	5%	24%	18%	24%	14%
	CPA_44	2%	2%	2%	10%	12%	25%	48%
Comprometimento Profissional Calculativo	CPC_31	9%	11%	8%	22%	9%	21%	20%
	CPC_33	7%	11%	5%	16%	13%	22%	26%
	CPC_43	8%	13%	8%	17%	15%	20%	19%
	CPC_45	3%	8%	8%	19%	17%	23%	22%
	CPC_46	4%	6%	4%	21%	14%	27%	24%
	CPC_48_I	3%	6%	8%	20%	9%	26%	27%
Comprometimento Profissional Normativo	CPN_34	32%	20%	8%	18%	7%	7%	8%
	CPN_35	36%	17%	6%	16%	11%	8%	6%
	CPN_38_I	16%	14%	10%	19%	10%	13%	18%
	CPN_40	30%	22%	12%	17%	8%	8%	4%
	CPN_42	17%	15%	10%	19%	17%	15%	7%
	CPN_47	26%	23%	11%	17%	11%	6%	5%

No caso da componente calculativa do comprometimento profissional, em todos os itens que compõem a escala verificou-se uma maior incidência nos níveis 6 “concordo moderadamente” e 7 “concordo totalmente”. No entanto, é de salientar que a distribuição pelo intervalo de resposta é mais equilibrada do que na componente afetiva.

Relativamente à componente normativa a maior percentagem de concordância de respostas concentrou-se no nível 1 “discordo totalmente”. Quatro itens desta componente, nomeadamente, CPN_34 “Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha profissão”, CPN_35, “Acredito que as pessoas que se formaram numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável”, CPN_40 “Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correto deixar a minha profissão agora” e CPN_47 “Permaneço na minha profissão devido ao dever de lealdade para com a mesma” obtiveram neste nível percentagens de resposta entre os 26% e os 36%.

4.2.2.1. Validação da subescala do comprometimento profissional afetivo (CPA)

O coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,805 permitiu, de acordo com Hill e Hill (2005), assumir uma boa fiabilidade da escala do CPA. O valor mínimo da correlação *item total* de 0,330 levou ao reforço a conclusão anterior (Apêndice X-1.)

A aferição da adequação dos dados da escala do CPA para a realização da AFE foi conseguida através de um valor de KMO de 0,825, que de acordo com Hair *et al.* (2010) é considerado excelente.

A realização da AFE resultou na extração de um fator que explica 54,83% da variância dos dados, verificando-se *factor loadings* que variam de 0,324 (CPA_41) a 0,830 (CPA_37) (Apêndice X-2.).

O item que menos explica o fator é o CPA_41 “A minha profissão é importante para a minha autoimagem” (FL = 0,324). Reforça-se a decisão de exclusão deste item pelo facto da sua comunalidade extraída ser de 0,105. Assim, realizou-se uma nova AFE em que este item foi extraído. Nesta nova AFE foi igualmente extraído um único fator, mas que explica 62,88% da variância dos dados. Verificaram-se *factor loadings* que variam de 0,612 (CPA_39_I) a 0,842 (CPA_37_I) (Apêndice X-3.).

4.2.2.2. Validação da subescala do comprometimento profissional calculativo (CPC)

A consistência interna da escala foi considerada aceitável tendo em conta valor do *Alpha de Cronbach* de 0,753 (Hill & Hill, 2005). Contudo verificou-se um valor da correlação *item total* muito baixo no item CPC_48_I “Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão” (Apêndice XI-1.), o que significa que o item tem uma correlação muito baixa com a totalidade dos outros itens. Este valor sugere que o item deve ser eliminado numa próxima fase.

Verificada a adequação dos dados ($KMO = 0.815$) realizou-se a AFE, tendo-se extraído um fator que explica 49,36% da variância dos dados, com *factor loadings* que variam entre 0,063 (CPC_48_I) e 0,878 (CPC_45) (Apêndice XI-2.).

Como se pode constatar o item que menos explica o fator é o CPC_48_I “Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão” ($FL = 0,063$), tendo-se decidido pela sua exclusão. Essa decisão que foi reforçada devido ao facto de a comunalidade extraída do item ser de 0,004. Foi então realizada uma nova AFE sem o item anteriormente referido, em que os dados se revelaram melhor adequados ($KMO = 0,816$) e que resultou na extração de um único fator que explica 59,08 da variância dos dados. Os *factor loadings* passaram a estar situados entre 0,460 (CPC_43) e 0,879 (CPC_45) (Apêndice XI-3.).

Decidiu-se pela eliminação do item CPC_43 “Investi muito na minha profissão para considerar mudar agora” ($FL = 0,460$), por apresentar um valor de *factor loading* abaixo dos níveis considerados aceitáveis.

A adequação dos dados foi aferida perante um valor de KMO de 0,787, representando uma boa relação entre as variáveis manifestas (Hair *et al.*, 2010). Realizada nova AFE extraiu-se um fator que explica 67,62%, com *factor loadings* a variar entre 0,623 (CPC_31) e 0,876 (CPC_45) (Apêndice XI-4.).

4.2.2.3. Validação da subescala do comprometimento profissional normativo (CPN)

A avaliação da consistência interna da escala foi aferida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach* que apresentou um valor de 0,863, podendo-se assumir uma boa fiabilidade da escala. Foi reforçada a conclusão anterior perante a existência de um valor mínimo de correlação *item total* de 0,570 (Apêndice XII-1.).

Aferiu-se a adequação dos dados para a realização da AFE através do KMO que apresentou um valor de 0,877, confirmando-se a existência de uma muito boa relação entre as variáveis manifestas. Através da realização da AFE foi extraído um fator que explica 59,95% da variância dos dados. Verificaram-se *factor loadings* que variam entre 0,615 (CPN_38_I) e 0,839 (CPN_47) (Apêndice XII-2.).

4.2.2.4. Validação da escala do comprometimento profissional

Avaliada a consistência interna de cada uma das subescalas do comprometimento profissional que, conforme referem Hair *et al.* (2010) e Hill e Hill (2005), apresentaram bons resultados no que concerne às subescalas afetiva (0,805) e normativa (0,863) e aceitáveis na subescala calculativa (0,753), procedeu-se à avaliação da adequação dos dados para a análise fatorial exploratória, tendo-se constatado a existência de uma muito boa relação entre as variáveis (KMO = 0,853). Assim, realizou-se uma análise fatorial, de onde foi extraída uma estrutura fatorial que comporta 5 fatores (Tabela 24) que explicam 68,34% da variância total dos dados relativos à escala do comprometimento profissional.

Tabela 24 – Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução inicial)

Itens	Fatores					Comunalidades
	1: CPN	2: CPA	3: CPC	4	5	
CPN_47	0,802	0,173	0,247	0,623	-0,047	0,671
CPN_34	0,750	0,121	0,345	0,388	0,141	0,626
CPN_40	0,704	0,135	0,237	0,439	0,027	0,498
CPN_35	0,696	0,203	0,218	0,443	-0,046	0,491
CPN_38_I	0,628	0,215	0,125	0,362	-0,007	0,416
CPA_37_I	0,146	0,926	0,090	0,285	0,152	0,900
CPA_32_I	0,210	0,827	0,157	0,383	0,296	0,686
CPA_36	0,279	0,729	0,106	0,503	0,359	0,589
CPA_44	0,283	0,612	0,194	0,570	0,577	0,637
CPA_39_I	0,189	0,588	0,054	0,321	0,390	0,398
CPC_45	0,287	0,123	0,869	0,253	-0,043	0,763
CPC_46	0,246	0,099	0,813	0,218	-0,036	0,667
CPC_33	0,252	0,211	0,697	0,268	0,122	0,504
CPC_31	0,185	-0,060	0,644	0,137	0,022	0,439
CPN_42	0,772	0,261	0,196	0,830	-0,094	0,838
CPC_43	0,477	0,244	0,459	0,575	-0,007	0,439
CPA_41	0,277	0,277	0,147	0,537	0,148	0,299
CPC_48_I	0,045	-0,109	0,048	0,002	-0,262	0,076
% Variância	29,62	15,29	12,06	5,71	5,67	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo;

CON: Comprometimento Organizacional Normativo

Método de extração: *Maximum Likelihood*. Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

Os três primeiros fatores integram itens de uma única componente do comprometimento profissional. O fator 1 comporta apenas itens da componente normativa, o fator 2 itens da componente afetiva e o fator 3 itens da componente calculativa. No que concerne ao fator 4 é composto por um item de cada uma das componentes. O quinto fator é constituído por um único item da componente calculativa. Nestes termos, a solução encontrada não corresponde ao modelo teórico.

Conforme se pode verificar na tabela 25, no que diz respeito à correlação entre os fatores, com exceção da existente entre o fator 1, composto exclusivamente por itens da componente normativa e o fator 4, composto por 1 item de cada uma das componentes do comprometimento profissional, que apresenta um valor mais elevado, as restantes apresentam valores baixos a moderados.

Tabela 25 – Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução inicial)

Fatores	1	2	3	4	5
1	1,000				
2	0,228	1,000			
3	0,324	0,134	1,000		
4	0,649	0,441	0,294	1,000	
5	0,004	0,327	0,042	0,182	1,000

Procedeu-se de seguida a uma nova AFE, na qual foi eliminado o item CPC_48_I “Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão”, por ter apresentado uma carga fatorial negativa e uma comunalidade extraída muito baixa (0,07). Obteve-se uma estrutura composta por 4 fatores (Apêndice XIII-1.), tendo diminuído ligeiramente a variância total explicada (66,06%).

Em virtude de o item CPC_43 “Investi muito na minha profissão para considerar mudar agora” apresentar uma carga fatorial baixa (FL = 0,464), realizou-se uma nova AFE sem este item, que resultou numa estrutura composta por 3 fatores que explicam 61,39% da variância dos dados (Apêndice XIII-2.). Após a eliminação do item CPC_43 “Investi muito na minha profissão para considerar mudar agora”, o item CPA_41 “A minha profissão é importante para a minha autoimagem”, que na solução anterior formava o fator 4, passou a estar integrado no fator 1, mas com uma carga fatorial inferior a 0,5 (FL = 0,353) e uma comunalidade extraída muito baixa (0,168), pelo que foi eliminado e procedeu-se a uma nova AFE, da qual se obteve uma estrutura composta por 3 fatores (Tabela 26), tendo-se verificado um aumento de variância total explicada (64,17%).

Tabela 26 – Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução final)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1: CPN	2: CPA	3: CPC	
CPN_47	0,834	0,228	0,245	0,696
CPN_42	0,781	0,318	0,209	0,618
CPN_34	0,699	0,168	0,326	0,505
CPN_35	0,692	0,235	0,217	0,479
CPN_40	0,687	0,180	0,227	0,473
CPN_38_I	0,615	0,246	0,140	0,385
CPA_32_I	0,224	0,862	0,150	0,747
CPA_37_I	0,155	0,856	0,095	0,747
CPA_36	0,324	0,738	0,101	0,556
CPA_44	0,329	0,630	0,174	0,418
CPA_39_I	0,203	0,617	0,048	0,384
CPC_45	0,284	0,147	0,873	0,763
CPC_46	0,244	0,105	0,819	0,671
CPC_33	0,237	0,225	0,685	0,485
CPC_31	0,182	-0,027	0,641	0,426
% Variância	32,23	17,57	14,38	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo

Método de extração: *Maximum Likelihood*. Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

Passou-se de seguida à análise da matriz de correlações dos fatores extraídos (Tabela 27).

Tabela 27 – Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução final)

Fatores	1-CPN	2-CPA	3-CPC
1-CPN	1,000		
2-CPA	0,309	1,000	
3-CPC	0,313	0,147	1,000

No que diz respeito à relação entre a componente normativa e as componentes afetiva e calculativa, embora com valores muito próximos, é ligeiramente mais elevada a correlação entre as componentes calculativa e normativa. No concernente às componentes afetiva e calculativa, os valores são mais baixos, mas não são negativos. Os resultados obtidos não estão em conformidade com os resultados de Meyer *et al.* (1993) e Irving *et al.* (1997), que identificam uma correlação mais forte entre as componentes afetiva e normativa, menos forte entre as componentes calculativa e normativa e uma correlação negativa entre o comprometimento profissional afetivo e o calculativo.

Procedeu-se de seguida a uma análise fatorial confirmatória da escala do comprometimento profissional. Foi inicialmente testada a escala do comprometimento

profissional com os 18 itens que compõem as suas subescalas. Os resultados obtidos (Fig. 14) sugeriram a eliminação do item CPC_48_I “Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão” por apresentar uma carga fatorial abaixo do valor considerado aceitável (FL = 0,02).

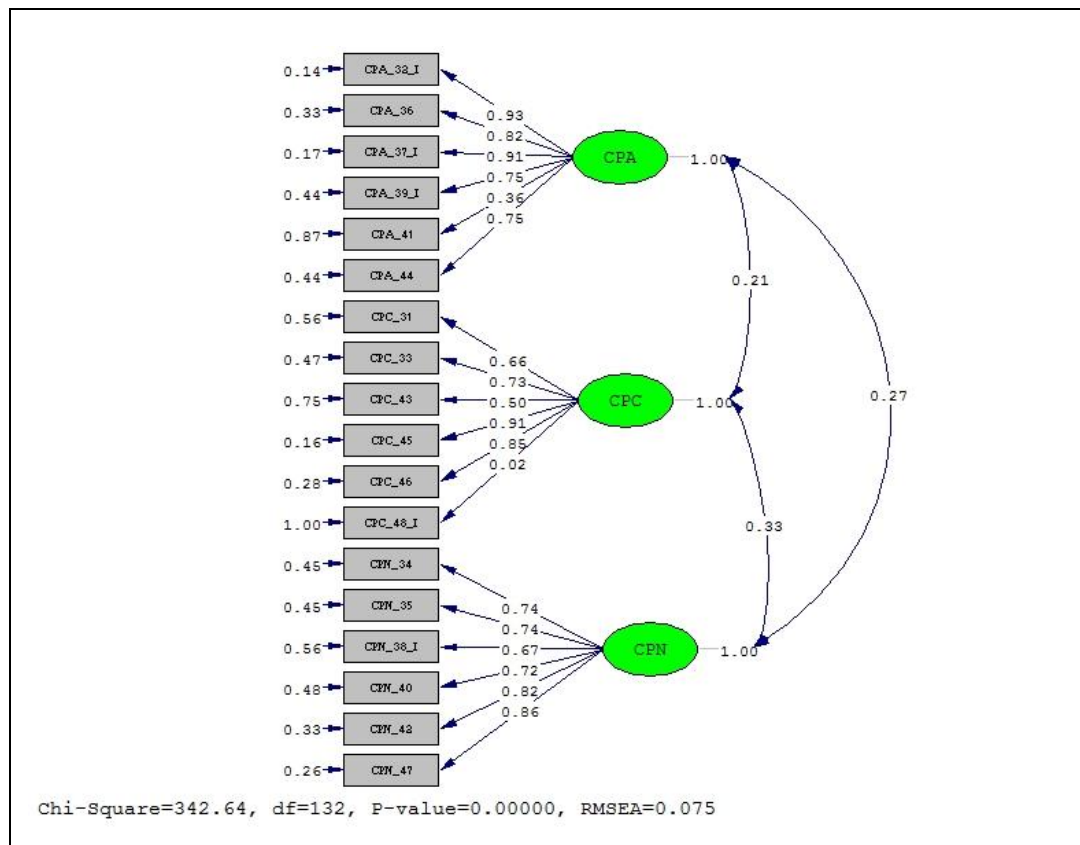


Figura 14 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento profissional (solução inicial).

O modelo resultante da eliminação do item CPC_48_I conduziu à eliminação do item CPA_41, uma vez que a carga fatorial do mesmo é muito baixa (FL = 0,36) (Apêndice XIV).

Conforme se pode constatar na Figura 15 a solução final encontrada (Modelo 3) apresenta itens com cargas fatoriais que estão de acordo com os critérios de aceitabilidade estabelecidos por Hair *et al.*, 2010) (FL > 0,5).

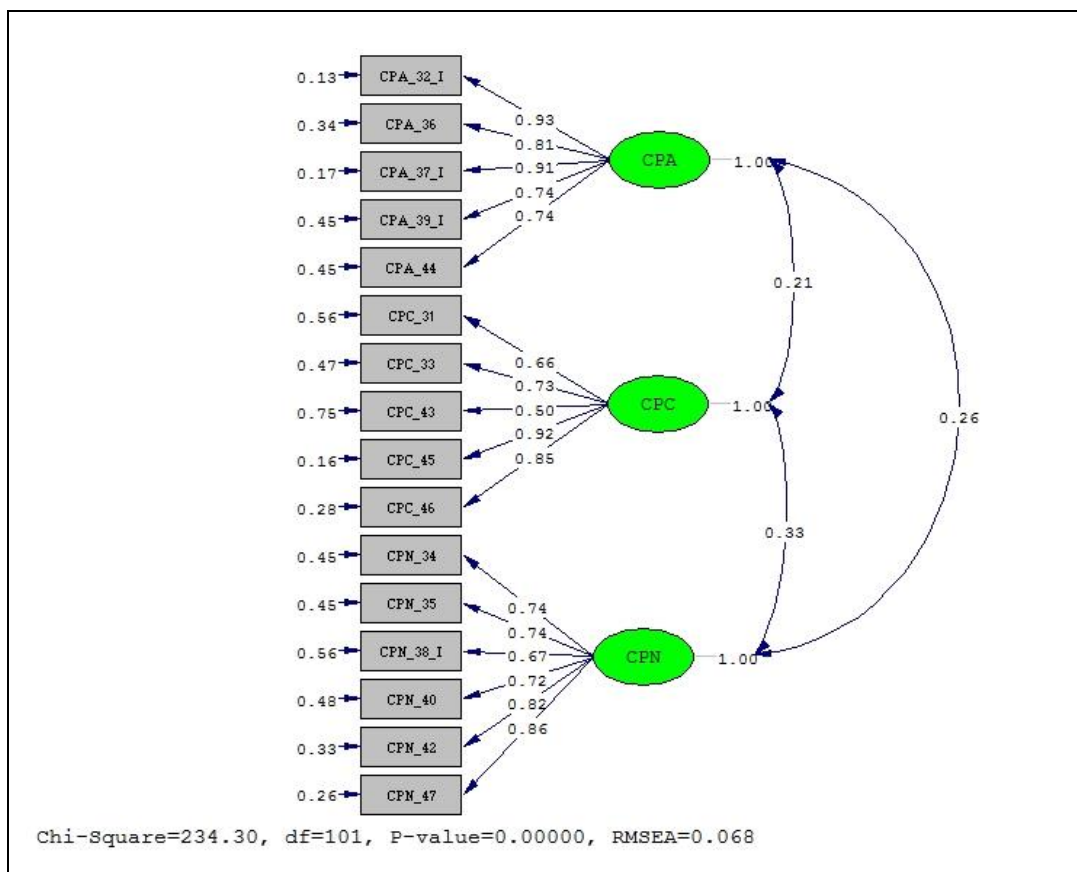


Figura 15 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento profissional (solução final).

No que concerne à correlação entre as componentes do comprometimento profissional o quadro teórico estabelecido por Meyer *et al.* (1993) e Irving *et al.* (1997) não é comprovado, visto que existe uma correlação mais forte entre as componentes calculativa e normativa e menos significativa entre as componentes afetiva e normativa e, embora sendo a mais fraca, a correlação entre o comprometimento afetivo e calculativo, não é negativa.

Tabela 28 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento profissional

Medida	Valor de referência	Modelo 1 (Escala original)	Modelo 2 (s/ CPC_48_I)	Modelo 3 (s/ CPC_48_I e CPA_41)
df		132	116	101
χ^2		342,64	304,16	234,30
VE	$\geq 0,5$,55	0,55	0,61
CR	$\geq 0,7$	0,95	0,96	0,96
RMSEA	$\leq 0,08$	0,075	0,075	0,068
GFI	$\geq 0,9$	0,80	0,80	0,83
CN	< 287	145,16	146,13	168,20
IFI	$\geq 0,9$	0,96	0,96	0,97
CFI	$\geq 0,9$	0,96	0,96	0,97
χ^2 / df	$\leq 0,3$	2,60	2,62	2,32
Model AIC	$< \text{valor}$	420,64	378,16	304,30

n=287

Conforme se pode verificar na tabela 28, uma vez eliminado este item (CPC_48_I), o melhor ajustamento é obtido no Modelo 3, embora não podendo ser considerado um ajustamento perfeito, em virtude de alguns indicadores (GFI e χ^2 / df) apresentarem valores aquém dos valores de referência.

4.2.3. Cinismo organizacional

O cinismo organizacional foi medido através da escala de Brandes *et al.* (1999), cujo estudo de validação para Portugal encontra-se no Capítulo 3, que sugere ser a abordagem unidimensional a mais adequada.

O cinismo organizacional apresentou uma média de 3,52, com um desvio padrão de 1,67 (Tabela 29). Tendo em consideração que o nível médio se situa nos quatro, a presença de cinismo organizacional na instituição em estudo é relativamente baixa.

Tabela 29 – Estatísticas descritivas da escala do cinismo organizacional

	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Cinismo Organizacional	CIN_20	301	1	7	3,22	1,687	0,369	-0,811
	CIN_21	301	1	7	3,64	1,626	0,161	-0,798
	CIN_22	301	1	7	3,61	1,685	0,271	-0,898
	CIN_23	301	1	7	3,75	1,740	0,048	-1,053
	CIN_24	297	1	7	3,41	1,536	0,324	-0,507
	CIN_25	300	1	7	3,68	1,624	0,201	-0,681
	CIN_26	300	1	7	3,41	1,578	0,291	-0,593
	CIN_27	300	1	7	3,89	1,892	0,090	-1,169
	CIN_28	297	1	7	2,54	1,395	0,706	-0,140
	CIN_29	299	1	7	4,11	1,868	-0,028	-1,134
	CIN_30	299	1	7	3,46	1,695	0,252	-0,948

A maioria dos itens do cinismo organizacional apresentou uma média a rondar os três pontos. Apenas os itens CIN_28 “De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da instituição” e CIN_29 “A instituição onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos” apresentaram, respetivamente, uma média abaixo dos três pontos (2,54) e acima dos três pontos (4,11) tendo sido esta a média mais elevada de entre os itens do cinismo organizacional.

No que concerne à frequência de respostas, verificou-se a existência de uma tendência no ponto central da escala (nível 4 “não concordo nem discordo”). Dos onze itens que compõem a escala do cinismo organizacional, apenas três não têm a maior percentagem de respostas no ponto central do intervalo de resposta, mas sim no nível 2 “discordo moderadamente”,

nomeadamente os itens CIN_22 “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na instituição”, CIN_27 “Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha instituição” e CIN_30 “Vejo pouca semelhança entre o que a minha instituição diz que vai fazer e o que realmente faz”. É de realçar o facto de que nos itens cuja maior percentagem está situada no nível 4 o segundo valor mais elevado verifica-se no nível 2, bem como, nos itens cuja maior incidência de respostas está situada no nível 2 a segunda percentagem mais elevada é constatada no nível 4. (Tabela 30).

Tabela 30 – Frequência por níveis de resposta da escala do cinismo organizacional

	Itens	Níveis de Resposta					
		Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente
Cinismo Organizacional	CIN_20	19%	23%	13%	24%	10%	9%
	CIN_21	9%	22%	13%	26%	17%	9%
	CIN_22	9%	25%	15%	19%	17%	9%
	CIN_23	11%	21%	11%	20%	19%	13%
	CIN_24	9%	27%	11%	30%	14%	4%
	CIN_25	8%	22%	12%	28%	17%	6%
	CIN_26	12%	24%	13%	28%	14%	5%
	CIN_27	12%	19%	14%	17%	15%	13%
	CIN_28	23%	30%	11%	28%	5%	2%
	CIN_29	9%	17%	12%	21%	12%	17%
	CIN_30	13%	25%	11%	23%	14%	11%

Na avaliação da consistência interna da escala do cinismo organizacional, o coeficiente *Alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,934 o que, de acordo com Hill e Hill (2005) se considera uma muito boa fiabilidade da escala. Como reforço desta conclusão verificou-se que o valor mínimo de correlação *item total* é de 0,576 (Tabela 31).

Tabela 31 – Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do cinismo organizacional

	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
CIN_20	0,760	0,926
CIN_21	0,744	0,927
CIN_22	0,738	0,927
CIN_23	0,776	0,925
CIN_24	0,702	0,929
CIN_25	0,680	0,930
CIN_26	0,706	0,929
CIN_27	0,736	0,928
CIN_28	0,576	0,934
CIN_29	0,701	0,929
CIN_30	0,838	0,923

A fim de se aferir da adequação dos dados para a realização da análise fatorial exploratória, realizou-se o teste de KMO, que apresentou um valor que confirma a existência de uma muito boa relação entre as variáveis manifestas ($KMO = 0,926$).

Da AFE resultou a extração de uma estrutura com dois fatores que explicam 70,08% da variância dos dados (Tabela 32).

Tabela 32 – Resultados da análise fatorial exploratória da escala do cinismo organizacional (solução inicial)

Itens	Fatores		Comunalidades
	1	2	
CIN_3	0,901	0,681	0,814
CIN_20	0,839	0,587	0,704
CIN_21	0,812	0,578	0,659
CIN_23	0,811	0,675	0,675
CIN_29	0,788	0,528	0,623
CIN_27	0,722	0,654	0,558
CIN_28	0,559	0,547	0,356
CIN_26	0,582	0,883	0,785
CIN_24	0,621	0,800	0,645
CIN_25	0,573	0,796	0,633
CIN_22	0,686	0,745	0,602
% Variância	60,52	9,56	

CIN: Cinismo Organizacional

Método de extração: *Maximum Likelihood*.

Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

Analisou-se de seguida a matriz de correlações dos fatores extraídos (Tabela 33). Atendendo à forte correlação entre os dois fatores (0,720) e considerando os resultados obtidos com outra amostra por Assis e Nascimento (em submissão) (Apêndice II) na validação da escala do cinismo organizacional para o contexto português, forçou-se uma solução de um fator.

Tabela 33 – Matriz de correlações dos fatores do cinismo organizacional (solução inicial)

Fatores	1	2
1	1,000	
2	0,720	1,000

Realizada a AFE verificou-se uma redução da variância total explicada, que passou a ser de 60,52%. A estrutura fatorial final consta da tabela 34, verificando-se *factor loadings* que

variam de 0,593 (CIN_28) a 0,883 (CIN_30), resultados estes que sugerem a unidimensionalidade do construto.

Tabela 34 – Resultados da análise fatorial exploratória da escala do cinismo organizacional (solução final)

Itens	Fator 1	Comunalidades
CIN_30	0,883	0,779
CIN_23	0,825	0,680
CIN_20	0,805	0,648
CIN_21	0,785	0,616
CIN_22	0,752	0,566
CIN_27	0,749	0,561
CIN_29	0,748	0,560
CIN_24	0,715	0,511
CIN_26	0,700	0,491
CIN_25	0,676	0,457
CIN_28	0,593	0,352
% Variância	60,52	

CIN: Cinismo Organizacional

Método de extração: *Maximun Likelihood*.

Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

Procedeu-se de seguida a uma análise fatorial confirmatória da escala do cinismo organizacional tendo sido inicialmente testada com os 11 itens que a compõem. Uma vez que não se obteve um ajustamento adequado (Fig. 16), optou-se por excluir os itens com as cargas fatoriais mais baixas e os erros mais elevados (CIN_28 “De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da instituição”). É de realçar que os resultados da análise fatorial exploratória sugerem que este item seja ambíguo por saturar igualmente quer no Fator 1 (FL = 0,559) quer no Fator 2 (FL = 0,547) o que poderá levar à sua exclusão do questionário. Por outro lado, no estudo de validação desta escala (Assis & Nascimento, em submissão) a ambiguidade deste item não se verificou, tendo saturado num primeiro fator com um *factor loading* de 0,664.

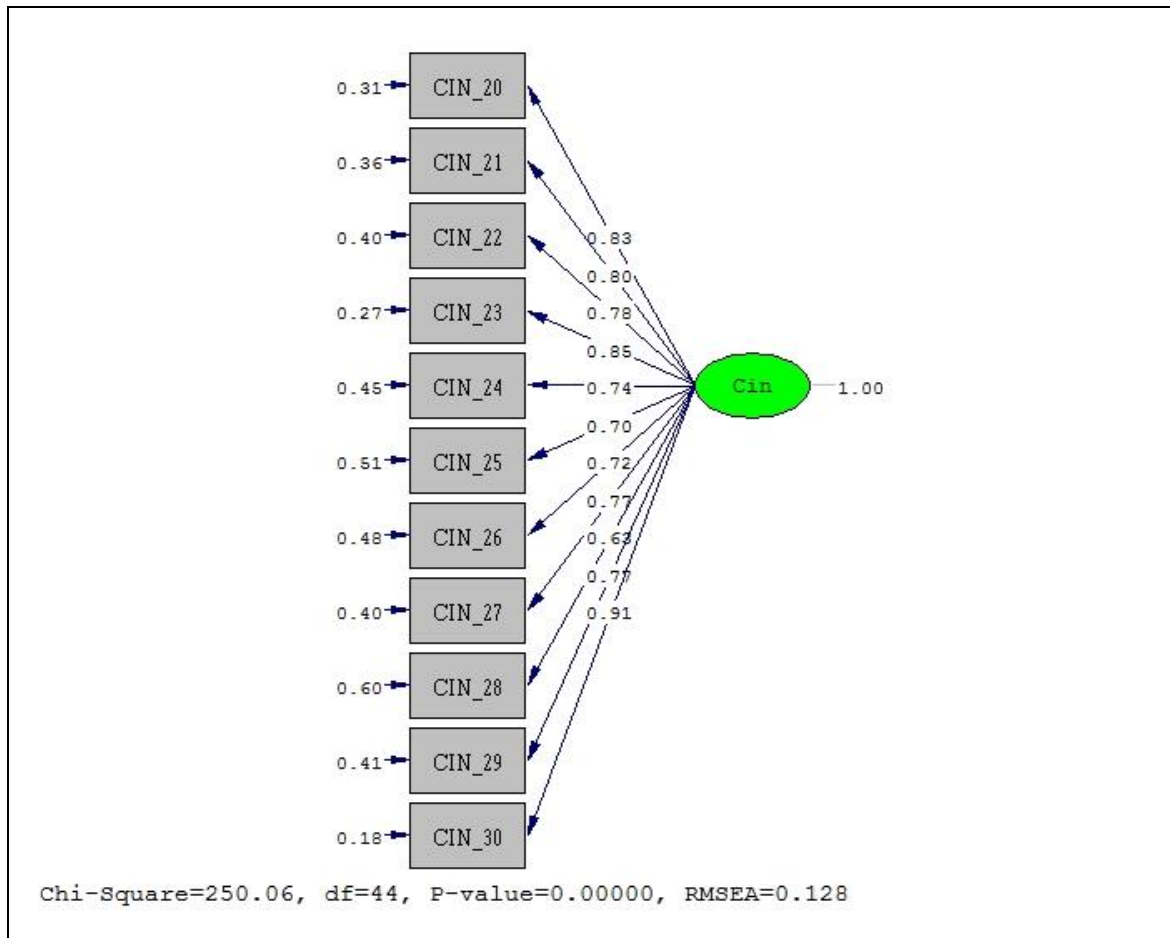


Figura 16 – Modelo resultante da AFC da escala do cinismo organizacional (solução inicial).

Eliminado o item CIN_28 o ajustamento não foi considerado adequado (RMSEA = 0,137) (Apêndice XV), pelo que se tomou a decisão de eliminar todos os itens que apresentassem uma carga fatorial inferior a 0,75. Esta decisão resultou na eliminação dos itens CIN_24 “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na instituição” (FL = 0,74), CIN_25 “De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na instituição quando estão com amigos que a ela não pertencem” (FL = 0,69) e CIN_26 “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na instituição” (FL = 0,72).

Tabela 35 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de cinismo organizacional

Medida	Valor de referência	Modelo 1 (Escala original)	Modelo 2 (s/ CIN_28)	Modelo 3 (s/ CIN_28, CIN_24, CIN_25 e CIN_26)
df		44	35	14
χ^2		250,06	224,79	40,43
VE	$\geq 0,5$	0,60	0,62	0,67
CR	$\geq 0,7$	0,94	0,94	0,94
RMSEA	$\leq 0,08$	0,13	0,14	0,08
GFI	$\geq 0,9$	0,76	0,75	0,92
CN	< 289	80,14	74,47	208,61
IFI	$\geq 0,9$	0,96	0,96	0,99
CFI	$\geq 0,9$	0,96	0,96	0,99
χ^2 / df	$\leq 0,3$	5,68	6,42	2,88
Model AIC	$< \text{valor}$	294,06	264,79	68,43

n=289

Da análise da tabela 35 verifica-se que o modelo com melhor ajustamento é o Modelo 3.

No modelo final resultante da análise fatorial confirmatória (Fig. 17) pode-se constatar que todos os itens apresentam cargas fatoriais acima dos 0,7, o que está em conformidade com o estabelecido por Hair *et al.*, 2010 relativamente aos valores mínimos aceitáveis.

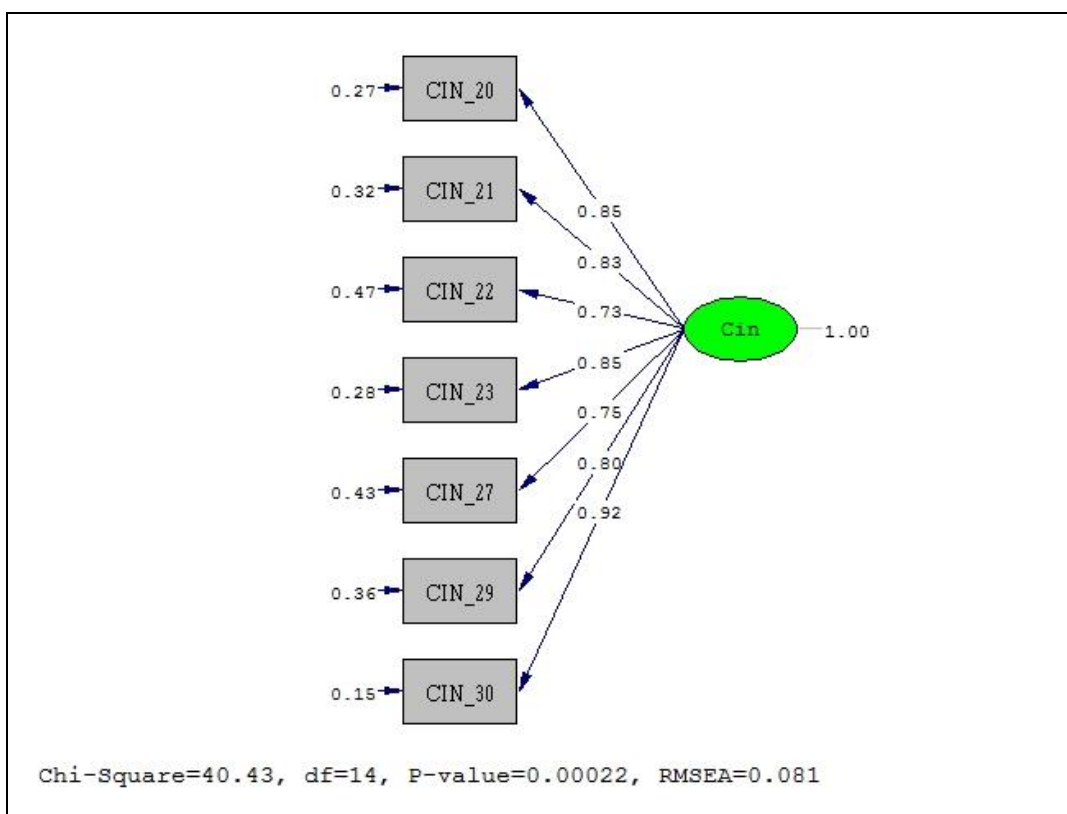


Figura 17 – Modelo resultante da AFC da escala do cinismo organizacional (solução final).

4.3. Teste das hipóteses e validação do modelo proposto

4.3.1. Estatísticas Descritivas

Como se pode constatar na tabela 36 a maior média foi verificada na componente afetiva, tanto no comprometimento organizacional como no profissional e a componente normativa de ambos os focos do comprometimento foi a que apresentou a menor média. No que à componente afetiva diz respeito, a média do comprometimento profissional é superior à do comprometimento organizacional, verificando-se a situação inversa relativamente à componente normativa, em que a média do comprometimento organizacional é superior à do comprometimento profissional.

Tabela 36 – Média, desvio padrão e coeficiente de correlação das variáveis do cinismo organizacional, do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional

Variável	M	DP	CIN	COA	COC	CON	CPA	CPC	CPN
CIN	3,52	1,67	(0,943)						
COA	5,05	1,77	-0,57	(0,876)					
COC	4,11	1,83	0,02	0,06	(0,788)				
CON	3,93	1,89	-0,43	0,52	0,23	(0,863)			
CPA	5,92	1,36	-0,11	0,67	-0,01	0,28	(0,805)		
CPC	4,49	1,80	-0,02	0,18	0,68	0,21	0,19	(0,753)	
CPN	3,27	1,92	-0,18	0,43	0,27	0,82	0,23	0,30	(0,863)

(α)

Com exceção da relação entre o comprometimento organizacional calculativo e o comprometimento profissional afetivo, todas as componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional se relacionam positivamente entre si. A mesma situação se verifica entre as componentes do mesmo tipo de comprometimento, embora uma dessas relações não seja estatisticamente significativa, designadamente entre a componente afetiva e a calculativa do comprometimento organizacional.

Quanto à relação do cinismo organizacional com as componentes dos dois focos de comprometimento, todas elas são negativas, com exceção da relação com o comprometimento organizacional calculativo que, embora positiva, não é estatisticamente significativa.

Em linha com os resultados obtidos por vários investigadores (*e. g.* Carver, Candela & Gutierrez, 2011; Meyer *et al.*, 2002; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007; Meyer,

Stanley, & Parfyonova, 2012; Tsoumbris & Xenikou, 2010) as relações mais fortes foram observadas entre as mesmas componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional.

4.3.2. Teste das hipóteses

O modelo proposto apresentou uma qualidade de ajustamento aceitável (Tabela 37), apesar do valor do GFI ser inferior ao recomendado. Chama-se, no entanto a atenção para o facto de este índice de qualidade de ajustamento ser muito sensível à complexidade do modelo, pelo que é muitas vezes comparado em conjunto com o IFI e com o CFI (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007) que apresentam valores acima do recomendado (0,97).

Tabela 37 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo proposto

Medida	Valor de referência	Modelo Global proposto
df		682
χ^2		1236,67
RMSEA	$\leq 0,08$	0,056
GFI	$\geq 0,9$	0,69
CN	< 289	163,69
IFI	$\geq 0,9$	0,97
CFI	$\geq 0,9$	0,97
χ^2 / df	$\leq 0,3$	1,81
Model AIC	$< \text{valor}$	1432,67

n=262

O primeiro grupo de hipóteses refere-se às relações existentes entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional. Na tabela 38 pode-se verificar os valores das estimativas obtidas, os *t-values* correspondentes e a conclusão relativa à decisão de rejeição ou não rejeição das hipóteses formuladas.

Tabela 38 – Teste das hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional

Hipóteses	Estimativa estandardizada	t-value	Conclusão
H1a: O cinismo organizacional determina negativamente a componente afetiva do comprometimento organizacional.	-0,77	-7,41	Não rejeitada
H1b: O cinismo organizacional determina negativamente a componente calculativa do comprometimento organizacional.	0,04	0,60	Rejeitada
H1c: O cinismo organizacional determina negativamente a componente normativa do comprometimento organizacional.	-0,58	-5,39	Não rejeitada

Verificou-se a existência de uma relação de antecedência negativa entre o cinismo organizacional e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional (não rejeição da H1a e H1c). Relativamente ao comprometimento organizacional calculativo verificou-se a ausência de relação de determinação do cinismo organizacional sobre a mesma (rejeição da H1b).

No que concerne ao segundo grupo de hipóteses, referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento profissional, na tabela 39 pode-se observar a síntese das conclusões obtidas.

Tabela 39 – Teste das hipóteses referentes à influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento profissional

Hipóteses	Estimativa estandardizada	t-value	Conclusão
H2a: O cinismo organizacional determina positivamente a componente afetiva do comprometimento profissional.	-0,11	-1,49	Rejeitada
H2b: O cinismo organizacional determina positivamente a componente calculativa do comprometimento profissional.	-0,02	-0,33	Rejeitada
H2c: O cinismo organizacional determina positivamente a componente normativa do comprometimento profissional.	-0,16	-2,49	Rejeitada

Os resultados do segundo grupo de hipóteses sugerem uma relação de determinação estatisticamente significativa negativa do cinismo organizacional sobre o comprometimento profissional normativo (rejeição da H2c) e a ausência de relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento profissional afetivo e o calculativo (rejeição da H2a e H2b) apesar de ambas serem também negativas. Logo, a hipótese de que os colaboradores ir-se-iam refugiar no exercício da sua profissão numa situação de aumento da percepção do cinismo organizacional, não é confirmada pelos resultados. Por outro lado, os resultados

sugerem também que o cinismo organizacional determine unicamente e de forma negativa a componente normativa da prática profissional, abrindo a possibilidade de estudos em outras áreas tais como a da dinâmica da transgressão por imitação ou comparação com comportamento dos gestores da organização na perspectiva dos modelos de papéis (*role model*).

O terceiro grupo de hipóteses estabelece as relações entre o comprometimento profissional e o comprometimento organizacional. A tabela 40 sintetiza as conclusões obtidas.

Tabela 40 – Teste das hipóteses referentes à influência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional

Hipóteses	Estimativa estandardizada	t-value	Conclusão
H3a: O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo.	0,61	5,21	Não rejeitada
H3b: O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional calculativo.	0,98	7,10	Não rejeitada
H3c: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo.	1,53	6,97	Não rejeitada
H3d: O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo.	0,08	1,38	Rejeitada
H3e: O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo.	0,01	0,15	Rejeitada
H3f: O comprometimento profissional normativo determina negativamente o comprometimento organizacional calculativo.	0,12	1,70	Rejeitada
H3g: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo.	0,40	3,63	Não rejeitada

Verifica-se que o comprometimento profissional afetivo, calculativo e normativo tem uma relação de determinação positiva sobre as mesmas componentes do comprometimento organizacional (não rejeição da H3a, H3b e H3c). Os resultados sugerem ainda que existe uma relação de determinação positiva do comprometimento profissional normativo sobre o comprometimento organizacional afetivo (não rejeição da H3g).

Uma vez que as hipóteses H3d, H3e e H3f foram rejeitadas, conclui-se que não existe uma relação de determinação positiva entre o comprometimento profissional afetivo e o comprometimento organizacional normativo, bem como entre o comprometimento profissional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo. Conclui-se, ainda, a não existência de determinação negativa entre a componente normativa do comprometimento profissional e a calculativa do comprometimento organizacional.

Concluída a verificação das hipóteses que suportam as relações entre as variáveis latentes chegou-se ao modelo representado na figura 18.

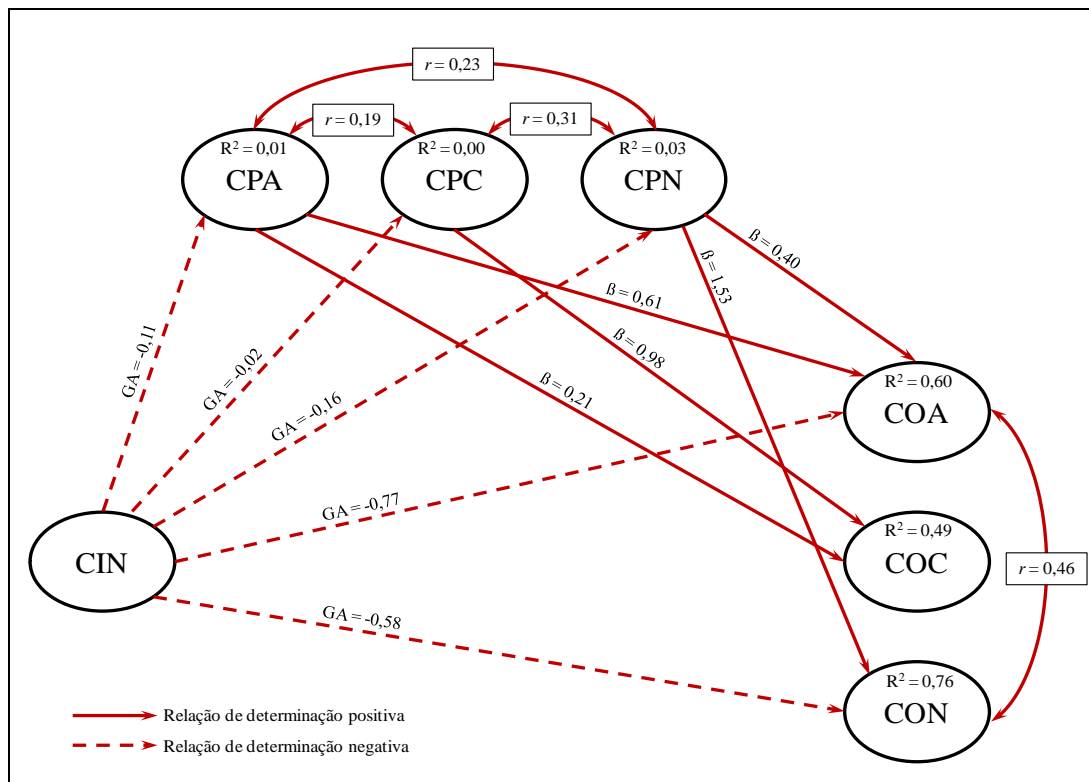


Figura 18 – Modelo proposto com as estimativas das relações estruturais.

Uma vez que, conforme referido na metodologia, uma relação de mediação pressupõe a existência de uma relação com um nível de significância em pelo menos uma das relações indiretas testou-se um modelo final do qual foram retiradas as relações que não foram estatisticamente significativas, nomeadamente as relações entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional nas suas componentes afetiva e calculativa.

Conforme se pode verificar na tabela 41, o modelo final proposto apresentou uma qualidade de ajustamento ligeiramente melhor do que o modelo inicial, uma vez que se considera ser mais ajustado o modelo que apresenta um menor valor no índice *Model AIC* (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

Tabela 41 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo global proposto e do modelo global final

Medida	Valor de referência	Modelo Global proposto	Modelo Global final
df		682	690
χ^2		1236,67	1250,33
RMSEA	$\leq 0,08$	0,056	0,056
GFI	$\geq 0,9$	0,69	0,69
CN	< 289	163,69	163,69
IFI	$\geq 0,9$	0,97	0,97
CFI	$\geq 0,9$	0,97	0,97
χ^2 / df	$\leq 0,3$	1,81	1,81
Model AIC	$< \text{valor}$	1432,67	1430,33

n=262

Assim, o Modelo Final Proposto resultante das hipóteses encontra-se representado na figura 19. Este modelo foi utilizado para a análise das relações de mediação e para a análise multigrupos.

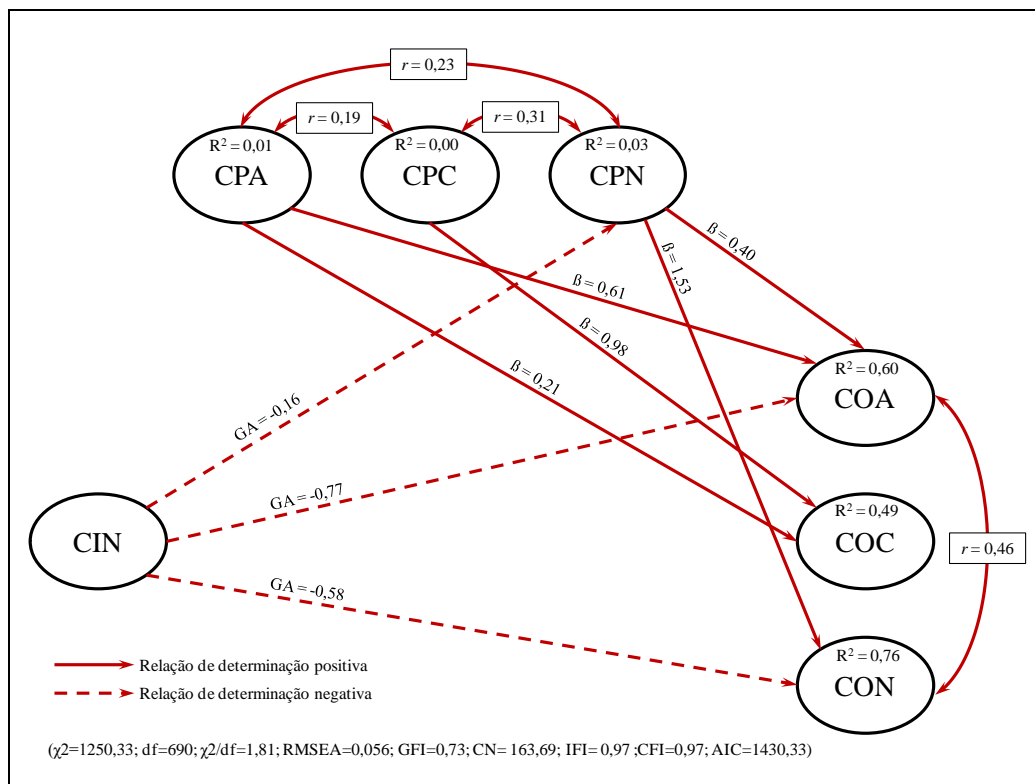


Figura 19 – Modelo global final (eliminadas as relações não significativas).

4.3.3. Análise dos efeitos de mediação

Da análise do modelo final verifica-se que há a possibilidade de mediações em duas situações, uma das quais a relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo ser mediada pelo comprometimento profissional normativo e a outra a relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo ser igualmente mediada pelo comprometimento profissional normativo.

Todas as outras relações não prefiguram mediações, pois ou os efeitos diretos, ou os efeitos indiretos não são significativos. Assim, foram rejeitadas as hipóteses constantes na tabela 42.

Tabela 42 – Teste das hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional

Hipóteses	Conclusão
H4a: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo é mediada pelo comprometimento profissional afetivo.	A relação de determinação entre o CIN e o CPA (efeito indireto) não é estatisticamente significativa. Rejeitada
H4b: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento profissional calculativo.	A relação de determinação entre o CIN e o CPC (efeito indireto) não é estatisticamente significativa, bem como a relação entre o CIN e o COC. Rejeitada
H4d: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente afetiva do comprometimento organizacional é mediada pela componente calculativa do comprometimento profissional.	A relação de determinação entre o CIN e o CPC (efeito indireto) não é estatisticamente significativa. Rejeitada
H4e: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente normativa do comprometimento organizacional é mediada pela componente calculativa do comprometimento profissional	A relação de determinação entre o CIN e o CPC (efeito indireto) não é estatisticamente significativa. Rejeitada
H4f: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente calculativa do comprometimento organizacional é mediada pela componente normativa do comprometimento profissional.	A relação de determinação entre o CIN e o CPC (efeito indireto) não é estatisticamente significativa. Rejeitada

Na tabela 43 podem ser verificadas as hipóteses referentes às relações de mediação que não foram rejeitadas.

Tabela 43 – Teste das hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional

Hipóteses	Z'	Z' ≥ 1.96 para p=0,05
H4c: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo é mediada pelo comprometimento profissional normativo.	2,18	Não rejeitada
H4g: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo é mediada pelo comprometimento profissional normativo.	1,98	Não rejeitada

O modelo final proposto estabelece duas relações de mediação em que o comprometimento profissional normativo vai mediar a relação entre o cinismo organizacional (variável independente) e o comprometimento organizacional normativo (variável dependente), bem como a relação do cinismo organizacional com o comprometimento organizacional afetivo. Desta forma os resultados relevam o comprometimento normativo para com a profissão na explicação da influência do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional de natureza emocional, isto é, afetivo e normativo. No entanto esta conclusão carece de uma confirmação e explicação mais cabal, perspetivando uma linha de estudos futuros.

4.3.4. Análise dos efeitos de moderação

Por fim analisou-se a influência do tipo de profissão no modelo. Na realidade está-se perante dois grupos profissionais distintos. Por um lado o grupo profissional Docentes, que assegura atividades de docência e de investigação, sendo considerado como uma profissão de cultura fortemente identitária (Sainsaulieu, 1988). Por outro lado, há a considerar as diversas profissões Não Docentes, que asseguram a realização de atividades de natureza gestionária e de *staff*, isto é Equipas de Apoio na perspetiva de Mintzberg (Bilhim, 2008), não tendo este grupo profissional uma cultura fortemente identitária, até devido à diversidade de conteúdos profissionais (Sainsaulieu, 1988). Logo, a questão que se põe é de saber se há alterações no modelo final proposto, isto é, se o tipo profissional é ou não uma variável moderadora.

Numa primeira fase foi estimado um modelo que não impunha restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais entre os dois grupos em análise. Este modelo apresentou um χ^2 de 2063,13 com 1380 graus de liberdade.

No que diz respeito ao modelo em que foram impostas às relações estruturais restrições de invariância entre os dois grupos, o modelo com restrição da Matriz Gamma (correlação entre o cinismo organizacional e as componentes do comprometimento organizacional e do profissional) apresentou um χ^2 de 2068,45 com 1383 graus de liberdade. Verifica-se uma diferença de 3 graus de liberdade e de 5,34 no χ^2 . Sendo a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos de 3 graus e o valor crítico de uma distribuição do χ^2 de 14,07 para um nível de significância de 0,05, a hipótese nula de invariância das relações estruturais não é rejeitada ($5,34 < 14,07$ a $p = 0,05$). Assim pode-se concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre docentes/investigadores e não docentes.

Quanto ao modelo com restrição da matriz Beta (correlação entre as componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional) o χ^2 foi de 2072,35 com 1385 graus de liberdade. Sendo 11,07 o valor crítico de uma distribuição do χ^2 para 5 graus ($\alpha = 0,05$), com uma diferença do χ^2 de 9,22, e de 5 graus de liberdade, a hipótese nula de invariância das relações estruturais do modelo não é rejeitada ($9,22 < 11,07$), podendo-se concluir mais uma vez que, não existindo diferenças estatisticamente significativas, o modelo não é influenciado pelo grupo profissional dos trabalhadores. Assim, os resultados sugerem que o tipo de profissão não é um moderador das relações entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional, mediado pela componente normativa do comprometimento profissional.

5. CONCLUSÕES

5.1. Discussão dos resultados

As escalas do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), constituída por três subescalas, do comprometimento profissional de Meyer *et al.* (1993), também constituída por três subescalas e do cinismo organizacional de Brandes *et al.* (1999) foram validadas face à amostra. Quer na análise fatorial exploratória, quer na análise fatorial confirmatória, as escalas apresentaram boas propriedades psicométricas e apresentaram resultados que confirmam uma boa fiabilidade e validade das mesmas.

No que diz respeito às médias das respostas ao questionário, é de realçar a semelhança com os resultados obtidos por Figueira e colaboradores (2014) num estudo realizado com docentes do ensino superior universitário e politécnico, que procurou aferir a relação existente entre as três componentes do comprometimento organizacional e as três componentes do comprometimento profissional e testar a direccionalidade da relação de determinação entre as mesmas. Relativamente ao comprometimento organizacional verifica-se que em ambos os casos a componente afetiva foi a que apresentou médias mais elevadas. Além disso, dentro dessa componente, os itens que apresentaram médias mais elevadas foram os mesmos (“Não me sinto ‘emocionalmente ligado’ a esta instituição (R)” e “Não me sinto como fazendo parte desta instituição (R)”). Estes resultados sugerem a existência de um elevado sentimento de pertença à instituição no quadro universitário, e que os trabalhadores se sentem emocionalmente ligados a ela.

Também no que se refere às componentes calculativa e normativa do comprometimento organizacional, os resultados obtidos no presente estudo, foram semelhantes aos obtidos por Figueira e colaboradores (2014). As médias destas duas componentes foram muito próximas e consideravelmente inferiores às da componente afetiva, bem como os itens que apresentaram as médias mais baixa e mais alta na componente calculativa terem sido os mesmos, “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui” e “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento”, respetivamente. O facto de o item referido em primeiro lugar apresentar a média mais baixa, pode ter por base a transversalidade a todas as instituições de ensino superior público da maioria dos benefícios no que diz respeito aos

docentes e investigadores, cuja regulamentação está prevista em estatutos de carreira específicos e no caso dos trabalhadores não docentes pela existência de diplomas legais aplicáveis à generalidade dos trabalhadores. Assim, não há alternativas organizacionais credíveis em relação ao ensino superior público. Realça-se, no entanto, a necessidade de verificar-se empiricamente esta assunção, através de estudos que envolvam organizações de ensino superior público e privado.

Voltou a verificar-se semelhança entre os resultados obtidos nos dois estudos, no que concerne à componente normativa, tendo sido o item “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora” aquele que apresentou uma média mais elevada, e o item “Esta instituição merece a minha lealdade” o que apresentou a média mais baixa. Estes resultados indiciam que os trabalhadores consideram a existência de falta de lealdade por parte da instituição mas, no entanto, manifestam um sentimento de culpa na possibilidade de uma eventual saída, o que poderá ser explicado pela ligação afetiva que têm com a instituição.

Os resultados obtidos nas três subescalas do comprometimento profissional também foram ao encontro dos resultados obtidos por Figueira e colaboradores (2014). Tal como no comprometimento organizacional, também no comprometimento profissional a componente afetiva apresentou a média mais elevada. Relativamente às componentes calculativa e normativa, quer no presente estudo, quer no estudo de Figueira e colaboradores (2014) estas componentes surgem com médias consideravelmente mais baixas do que a componente afetiva, embora não se tendo verificado a situação que se verificou nas mesmas componentes do comprometimento organizacional, uma vez que no comprometimento profissional as médias foram distintas, tendo a mais baixa sido obtida na componente normativa.

Na linha da tridimensionalidade do *career entrenchement* proposta por Carson, Carson e Bedeian (1995), no caso dos docentes e investigadores seria expectável que, embora se mostrando afetivamente ligados à sua profissão, a componente calculativa apresentasse uma média superior, uma vez que o elevado investimento pessoal para ingresso e desenvolvimento/progressão nestas carreiras, nomeadamente a obtenção do grau académico de Doutor e a prova de Agregação, bem como a forte componente de investigação científica, acarreta custos pessoais elevados que não podem ser minimizados na análise de uma eventual possibilidade de mudança de profissão. Para além dos investimentos profissionais (*career investments*), também não são de descartar os custos emocionais (*emotional costs*) sugeridos por Carson *et al.* (1995), como por exemplo a rutura de relações interpessoais, ou a limitação

de alternativas profissionais (*limited career alternatives*) tendo em consideração a falta de opções disponíveis para seguir uma nova carreira.

Tendo em consideração os indicadores de qualidade do ajustamento dos modelos testados, constata-se que o modelo de comprometimento profissional apresenta um melhor ajustamento quando comparado com o modelo de comprometimento organizacional. Tal resultado, em sintonia com a média de cada uma das componentes dos comprometimentos, sugere que os trabalhadores da instituição em estudo se identificam mais com a sua profissão do que com a organização. Tal situação não se verifica apenas na componente normativa, cuja média é mais elevada no comprometimento organizacional do que no comprometimento profissional, o que está em linha com os resultados obtidos por Meyer *et al.* (1993), ressaltando o facto de que no estudo referido as médias obtidas na componente normativa tenham sido idênticas em ambos os tipos de comprometimento. Outros autores (*e. g.* Chang *et al.*, 2007; Jones & McIntosh, 2010; Tsoumbis & Xenicou, 2010) constataram igualmente a prevalência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional entre os trabalhadores das instituições por eles estudadas. Estes resultados sugerem que poderá estar-se perante uma perspetiva em que a organização é o meio para a realização profissional.

Verificou-se que a natureza afetiva prevalece, quer no comprometimento com a profissão, quer no comprometimento com a organização, e que a componente calculativa aparece em segundo lugar em ambos os constructos. Estes resultados estão de acordo com o verificado em outros estudos (*e. g.* Hess, Jepsen & Dries, 2012; Irving *et al.*, 1997; Tsoumbis & Xenikou, 2010; Williams *et al.*, 2012). Assim, pode-se concluir que, de acordo com Allen e Meyer (1990), Meyer e Allen (1991 e 1997) e Meyer e Herscovitch (2001), os colaboradores manifestam estados psicológicos diferentes, comuns a um tipo de comprometimento (organizacional e profissional), ou seja, manifestam o desejo e a necessidade de permanecer, tanto na profissão, como na organização. Manifestam além disso um sentimento de obrigação, embora menor, para com a profissão e para com a organização.

Um estudo realizado por Monteiro (2012) na mesma instituição apresentou médias consideravelmente mais baixas em qualquer uma das componentes do comprometimento organizacional. Considerando que o ponto médio da escala é 3,5, as médias resultantes desse estudo foram de uma maneira geral baixas (COA = 3,64; COC = 2,61 e CON = 2,61). Esses resultados sugeriram que o constructo comprometimento organizacional estava pouco presente na instituição. Seria expectável que o contexto socioeconómico em que o país se encontra nos últimos anos, associado à austeridade imposta às instituições e aos seus

trabalhadores, conduziu a um aumento do comprometimento organizacional calculativo devido à ausência de alternativas e a um consequente aumento dos custos associados à mudança. No entanto, o facto das políticas compensatórias transcenderem a própria organização pois são de natureza pública e governativa, poderá ser justificativo para um efeito contrário, isto é, a manutenção ou mesmo a diminuição da componente calculativa do comprometimento organizacional. Não obstante, uma avaliação simplista levaria a que não fosse expectável um aumento do comprometimento organizacional afetivo e normativo. Contudo, para Meyer *et al.* (1998) as mudanças organizacionais têm a capacidade de influenciar qualquer uma das formas de comprometimento, em particular no que diz respeito ao comprometimento calculativo, uma vez que a insegurança no trabalho e a inexistência de alternativas leva a que os trabalhadores se apercebam da fragilidade da sua situação. Importa ainda referir que a instabilidade característica do atual contexto de mudança e de crise aponta para um enfraquecimento do vínculo com as organizações, o que, de acordo com vários autores (*e.g.* Bilhim, 2011; Lopes, 2012; Meyer, 2009; O'Brien *et al.*, 2004; Stanley *et al.*, 2005), pode conduzir a novas dimensões do comprometimento, quer com a organização, quer com a profissão. Assim, há um campo a explorar em estudos futuros e que se refere à dinâmica da perceção e das consequências das medidas de austeridade na relação pessoa/organização.

Numa outra fase de análise dos dados foi testado o modelo que visava analisar as relações de dependência entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional e entre o cinismo organizacional e os dois focos de comprometimento.

No que se refere às relações entre as componentes do comprometimento organizacional, confirma-se o quadro teórico proposto por Meyer e Allen (1991, 1997). Verifica-se a existência de uma forte correlação entre as componentes afetiva e normativa, tal como se tem verificado em outros estudos (*e. g.* Gellatly, Meyer & Luchak, 2006; Meyer *et al.*, 2002). De acordo com Meyer e Parfyonova (2010) a relação existente entre as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional impele os trabalhadores num forte desejo de prosseguir um determinado curso de ação em prol da organização por sentirem que é moralmente correto. Relativamente às outras componentes do comprometimento organizacional, verificou-se uma correlação fraca, embora significativa, entre o comprometimento organizacional normativo e o calculativo, e a ausência de correlação entre as componentes afetiva e calculativa.

No que ao comprometimento profissional diz respeito, não se confirmou o quadro teórico proposto por Meyer e Allen (1993) e validado por Irving *et al.* (1997). Constatou-se uma correlação mais forte entre as componentes calculativa e normativa e uma correlação menos significativa, embora positiva, entre o comprometimento profissional afetivo e o normativo e o calculativo, quando os autores identificaram a existência de uma relação mais significativa entre o comprometimento profissional afetivo e o normativo, uma relação positiva mas menos significativa entre o calculativo e o normativo e uma relação negativa entre as componentes afetiva e calculativa. Estes resultados sugerem que a ligação afetiva dos trabalhadores para com a sua profissão é independente, não apenas dos investimentos que estes realizaram no decurso da sua atividade profissional, mas também do sentido de obrigação para com a sua profissão. Quanto à relação entre o comprometimento profissional calculativo e o normativo, poderá ser explicada pela teoria dos *side-bets* de Becker (1960). De acordo com o autor os *side-bets* «... correspondem a opções presentes ou passadas, isto é, investimentos que vão influenciar um determinado curso de ação. O indivíduo [...] fez investimentos durante o seu percurso que tornam a sua saída extremamente onerosa» (Monteiro, 2012:13). Esses investimentos, em particular nas carreiras docente e de investigação, podem conduzir a que estes profissionais desenvolvam um sentido de obrigação em permanecer na profissão, uma vez que o investimento em prol destas carreiras é muito elevado.

Da análise das relações de determinação estatisticamente significativas observadas no modelo proposto, no que concerne às relações entre o cinismo organizacional e os dois focos de comprometimento, confirmou-se uma relação negativa entre o cinismo organizacional e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Já a relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional calculativo não é significativa. Relativamente às relações de determinação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional, não se revelaram estatisticamente significativas as relações entre o cinismo e as componentes afetiva ou calculativa do comprometimento profissional. Verificou-se a existência de uma relação de determinação negativa entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional normativo. Num estudo recente realizado por Machado *et al.* (2014) com docentes do ensino superior em Portugal os resultados apontaram para um nível de satisfação geral com o trabalho bastante elevado (média = 6,7 numa escala de 0 a 10) e o registo do maior nível de satisfação (média = 7) é verificado na adequação das competências dos professores à sua prática docente. Estes resultados sugerem que, de um modo geral, o comprometimento dos docentes para com a sua profissão é mais de

cariz afetivo e calculativo do que normativo, o que pode justificar o facto de o cinismo organizacional não ter uma relação significativa com estas componentes do comprometimento profissional. Esta afirmação pode ser corroborada por outros resultados obtidos no mesmo estudo (Machado *et al.*, 2014) e que dizem respeito ao grau de motivação dos docentes, cuja média mais elevada foi verificada na motivação para ensinar (média = 7,8). Isto significa que, independentemente dos valores da organização, os docentes estão ligados afetivamente à sua profissão e desejam nela permanecer, pelo que o cinismo organizacional vai afetar negativamente a parte da sua atividade que está relacionada com os aspetos burocráticos dessa atividade. Estes resultados justificam também que a média mais elevada do comprometimento profissional no presente estudo tenha sido verificada na componente afetiva.

Quanto às relações existentes entre os dois focos de comprometimento os resultados obtidos vão ao encontro dos resultados de Figueira e colaboradores (2014), mas apenas no que diz respeito às relações entre as componentes da mesma natureza no comprometimento profissional e no comprometimento organizacional. Quanto às restantes relações, no presente estudo verificou-se a existência de uma relação de determinação do comprometimento profissional afetivo sobre o comprometimento organizacional calculativo e de relações de determinação do comprometimento profissional normativo e da componente afetiva do comprometimento organizacional. No estudo de Figueira e colaboradores (2014) as relações de determinação entre as diferentes componentes dos dois focos de comprometimento foram verificadas entre o comprometimento profissional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo e entre o comprometimento profissional normativo e o organizacional calculativo.

Da antecedência positiva do comprometimento profissional normativo sobre o organizacional afetivo pode-se concluir que o comprometimento afetivo dos trabalhadores para com a organização aumenta à medida que o seu sentido de dever para com a profissão aumenta.

No caso dos docentes e investigadores esta relação pode ser explicada pelo facto de a sua atividade ser fundamental para o cumprimento da missão e dos objetivos da instituição, pelo que os objetivos da organização são consistentes com os objetivos profissionais destes trabalhadores (Sekiguchi, 2006). Logo, é expectável que um trabalhador que no desenvolvimento da sua atividade profissional interiorize os valores e objetivos da instituição como seus desenvolva para com esta um forte comprometimento afetivo, que é caracterizado

precisamente pelo grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização (Rego, 2003).

No que diz respeito aos trabalhadores não docentes a explicação desta relação pode residir no facto de embora a principal missão da instituição estar

«... relacionada com a formação de profissionais competentes para o mercado de trabalho através da ação de um corpo de trabalhadores docentes, a concretização dessa missão depende inevitavelmente de um corpo de trabalhadores não docentes que apoiam a gestão patrimonial, financeira e humana da instituição, e que executam as várias tarefas indispensáveis ao seu funcionamento» (Monteiro, 2012:2-3),

pelo que estes profissionais sentem que a sua atividade contribui para a concretização da missão e objetivos da instituição e, como tal, identificam-se com esses objetivos o que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo. Outra justificação possível para esta relação tem a ver com o facto de qualquer organismo da administração pública oferecer as mesmas condições profissionais aos seus trabalhadores, pelo que esses trabalhadores comprometidos normativamente com a sua profissão sentem que o desenvolvimento da sua atividade profissional não será afetado por uma mudança de organismo, acabando por permanecer na mesma instituição. A permanência nessa instituição poderá fazer com que, com o passar do tempo, esses trabalhadores desenvolvam um sentimento de lealdade e de orgulho em fazer parte da organização e em poder contribuir para o sucesso da mesma, o que, de acordo com Monday *et al.* (1979), são sentimentos característicos do comprometimento organizacional afetivo.

Da relação de determinação positiva do comprometimento profissional afetivo sobre o comprometimento organizacional calculativo, conclui-se que os trabalhadores comprometidos afetivamente com a sua profissão valorizam os investimentos que realizaram na organização para desenvolvimento da sua atividade profissional. O vínculo afetivo para com a profissão leva a um estado psicológico de desejo, ou seja, permanecem na profissão porque sentem o desejo de permanecer, por se identificarem com a sua profissão. O vínculo calculativo com a organização está associado ao estado psicológico de necessidade, isto é, a permanência na organização é devida à necessidade de nela permanecer.

Mais uma vez, há que fazer a distinção entre os motivos desta relação no que diz respeito a trabalhadores docentes e investigadores e trabalhadores não docentes. No caso dos docentes e investigadores o desejo de permanecer na profissão pode ter implicações no

comprometimento organizacional calculativo, na medida em que a natureza diferenciadora das atividades por eles desenvolvidas assume uma cultura fortemente identitária (Sainsaulieu, 1988) levando a que o exercício da sua profissão possa apenas ser realizado no seio universitário (faculdade, centro de investigação). Assim, pelo facto de desejarem permanecer na sua atividade, desenvolvem um comprometimento calculativo para com a organização, pois têm a necessidade de se manter ligados a esta por reconhecerem os custos associados a uma saída, nomeadamente, o abandono da profissão. No que diz respeito aos não docentes, a justificação poderá não ser tão clara, uma vez que a sua atividade pode ser desenvolvida em outra instituição. No entanto, tendo em consideração o atual contexto do mercado de trabalho, o reconhecimento dos custos associados a uma eventual saída pode advir da ausência de alternativas de emprego. Em suma, nos três grupos profissionais os custos de uma eventual saída estão associados à falta de alternativas, embora em contextos diferentes.

Foram estabelecidas duas relações de mediação, uma relativa ao efeito mediador do comprometimento profissional normativo na relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo, e uma outra que diz respeito à questão de a relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo ser mediada pelo comprometimento profissional normativo. Quer numa situação, quer na outra o cinismo organizacional determina negativamente tanto o comprometimento profissional, como o comprometimento organizacional e, por sua vez, o comprometimento profissional determina positivamente o comprometimento organizacional.

Tendo em consideração a literatura existente sobre o tema (*e. g.* Chiaburu *et al.*, 2013; Meyer, 2009) esperava-se que o cinismo organizacional determinasse negativamente o comprometimento organizacional afetivo, tal como se verificou. No que diz respeito à relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional, não era esperado que o cinismo determinasse também negativamente o comprometimento profissional normativo, pois, de acordo com Meyer (2009), em contexto de instabilidade como aquele que é vivido atualmente «... é expectável um aumento da importância de outras formas de comprometimento no local de trabalho, em detrimento do comprometimento organizacional» (Assis & Nascimento 2014:2). No entanto, uma vez que não foram encontrados estudos que relacionassem estes dois constructos (cinismo organizacional e comprometimento profissional), mantendo-se o quadro teórico estabelecido por Meyer e Allen (1997), poder-se-á estabelecer também a existência de uma relação de determinação negativa do cinismo organizacional com o comprometimento com a profissão. Esta relação negativa

sugere que um elevado cinismo organizacional, derivado da falta de congruência entre os valores pessoais e os organizacionais, conduz ao enfraquecimento do comprometimento normativo para com a profissão, *i. e.*, a um enfraquecimento do sentimento de obrigação moral do indivíduo para com a sua profissão. Tal facto poderá ter origem em fenómenos de modelo de papéis (*role model*), em que a perceção que o colaborador tem de os gestores comportarem-se de forma cínica no exercício das suas funções de gestão, legitima uma diminuição da componente normativa, isto é do sentimento de dever, em relação ao exercício da profissão.

No que diz respeito à primeira relação de mediação, os resultados obtidos sugerem que, mesmo que os trabalhadores da instituição em estudo se encontrem pouco comprometidos normativamente com a sua profissão, por via do cinismo organizacional, esse comprometimento vai determinar de forma positiva o comprometimento afetivo para com a organização. Em particular no caso dos docentes e investigadores este resultado pode ser justificado pelo facto de estes profissionais, pelas características da sua atividade, não refletirem um sentimento de obrigação moral em permanecer na profissão, mas sim uma ligação emocional, de identificação e envolvimento na profissão, bem como um reconhecimento dos custos que estão associados ao abandono da sua profissão (Meyer *et al.*, 1993). Aliás, a média mais baixa do comprometimento profissional foi verificada precisamente na componente normativa. No já referido estudo de Machado *et al.*, (2014) concluiu-se que, em conformidade com outros estudos já realizados e relacionados com a satisfação e motivação dos académicos (*e. g.* McInnis, 2000a; McInnis 2000b; Oshagbemi, 2000; Verhaegen, 2005), a preferência destes profissionais aponta em primeiro lugar para as atividades de ensino, em segundo para as atividades de investigação e em terceiro lugar para as atividades relacionadas com a gestão das instituições. Daqui pode-se retirar a justificação para o facto de o cinismo organizacional determinar negativamente o comprometimento profissional normativo. Independentemente do sentimento que nutrem em relação à organização, em particular aos órgãos de gestão, estes profissionais estão satisfeitos com a sua atividade no que diz respeito à lecionação, mas pouco motivados para participar nos órgãos de gestão, precisamente aqueles que, de uma forma geral, determinam as normas respeitar no cumprimento da atividade dos trabalhadores.

Na segunda relação de mediação, também era expectável que o cinismo organizacional determinasse negativamente o comprometimento organizacional normativo e, como já referido, não era esperado que o cinismo organizacional tivesse uma determinação negativa

sobre o comprometimento profissional normativo. No caso desta relação, mesmo na presença de um baixo comprometimento profissional normativo, este determinará positivamente o comprometimento organizacional normativo diminuído por via do cinismo organizacional. Pode-se então concluir que o sentido de obrigação em permanecer na profissão determina o sentido de obrigação em permanecer na organização. Essa obrigação em permanecer na organização pode ser justificada pela falta de alternativas no caso de uma eventual saída, pois, tal como já foi referido anteriormente, no caso dos docentes e investigadores, a saída da organização poderá implicar uma mudança de profissão, uma vez que o desenvolvimento da atividade destes profissionais pode ocorrer num número relativamente pequeno de locais, enquanto que, no caso dos não docentes essa obrigação poderá estar relacionada com o facto de sentirem o dever de permanecer na instituição, por já terem interiorizado o conjunto de normas a que estão sujeitos enquanto parte dela.

Por fim, destaca-se o facto de que o tipo de profissão exercida – docente *versus* não docente – não determinou alterações significativas do modelo final proposto, o que sugere que esta variável não exerça uma relação de moderação sobre as relações estruturais estabelecidas entre as variáveis latentes.

5.2. Limitações do estudo

Em primeiro lugar é de referir a ausência de estudos que permitissem uma melhor fundamentação teórica das relações estruturais entre o cinismo organizacional e o comprometimento profissional. Tal facto levou a que o modelo inicialmente proposto (Assis & Nascimento, 2014) sofresse alterações, nomeadamente devido a relações inferidas que não se apresentaram estatisticamente significativas.

O contexto socioeconómico em que o país se encontra, associado à austeridade imposta às instituições e aos seus trabalhadores, em especial no setor público, podem ter conduzido a um enviesamento dos resultados obtidos caso alguns trabalhadores, por via das respostas dadas, tivessem utilizado o inquérito difundido para manifestar uma postura de descontentamento em relação à situação particular atualmente vivida, não reveladora dos seus verdadeiros sentimentos em relação à instituição ou às condições por ela oferecidas

Outro aspeto a realçar prende-se com a organização em estudo, que está repartida em vários serviços/departamentos. Tal pode ter levado a que as respostas relacionadas com o comprometimento organizacional possam ter sido dadas pensando na instituição como um

todo, ou, pelo contrário, tivessem sido dadas com base nas condições vividas em apenas uma parte da organização. Conforme refere Brown (1996) existe um problema de interpretação do conceito de organização em estudos efetuados em organizações de grande dimensão, o que pode ter reflexos nos níveis de comprometimento organizacional medidos. Também há a referir o facto de a organização estudada estar inserida num contexto organizacional mais vasto, perspetivando diferentes níveis de análise organizacional (ao nível da unidade, do instituto, da universidade e do sistema público universitário).

5.3. Estudos futuros

Tendo por base a fundamentação apresentada para a construção do modelo inicialmente proposto, seria interessante replicar o modelo em outras instituições de ensino superior, no sentido de perceber se o contexto terá um peso significativo nessas relações que se apresentaram como estatisticamente não significativas.

A opção, no presente estudo, por uma amostra de conveniência não permitiu a generalização dos resultados obtidos, pelo que, a realização de um estudo em que fosse alargada a amostra, sendo esta representativa do universo ensino superior público em Portugal, poderia permitir, ou a consolidação dos resultados obtidos, ou a revisão dos mesmos. Também não seria de descurar a realização de um estudo comparativo entre o ensino superior público e o privado.

Outra área a explorar seria a natureza/especialidade da organização em análise. Neste caso, perspetivar-se-ia, não só a profissão de docente, mas também a área de especialização, levantando-se a possibilidade de haver diferenças entre conteúdos específicos (por exemplo, engenharias, ciências sociais e humanas, direito, etc.).

Um outro estudo interessante a desenvolver seria a aplicação do mesmo modelo, embora com uma amostra representativa de profissões que assumem uma forte cultura identitária, como por exemplo, professores dos diversos níveis de ensino, médicos ou enfermeiros, a fim de se perceber se as diferentes ocupações profissionais conduzem à proposta de modelos finais alternativos.

Os resultados obtidos sugerem uma multiplicidade de explicações possíveis, muitas das quais contraditórias, mas igualmente fundamentadas. Logo, realça-se a necessidade do desenvolvimento de mais estudos no sentido de testar essas explicações, nomeadamente utilizando-se outras variáveis (por exemplo a negligência ou a transgressão), abordagens

qualitativas, perspectivas multinível ou centradas nas pessoas, como é o caso dos perfis de comprometimento (Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013).

5.4. Considerações Finais

O conceito de comprometimento tem evoluído desde a década de 1960, sendo o comprometimento organizacional, em particular, um dos constructos mais abordados em estudos relativos a fenómenos organizacionais (Klein *et al.*, 2009). No contexto atual, devido às condições de instabilidade organizacional, tem-se assistido a uma crescente importância do comprometimento organizacional, com consequências ao nível da alteração do foco e da intensidade do comprometimento, passando o comprometimento com a profissão a assumir uma maior importância (Meyer, 2009). Por outro lado, assiste-se a um crescente interesse no estudo do cinismo organizacional.

Não se conhecendo muitos estudos que permitam estabelecer a relação de determinação entre esses dois constructos, pretendeu-se com a presente investigação verificar a influência de cada uma das três componentes (afetiva, calculativa e normativa) como determinantes de cada um dos focos do comprometimento.

Ainda devido às atuais condições de instabilidade organizacional, o cinismo organizacional tem vindo a assumir um papel progressivamente mais importante, sendo igualmente poucos os estudos conhecidos que o relacionam com o comprometimento organizacional e desconhecidos estudos que o relacionem com o comprometimento profissional. Através da presente investigação pretendeu-se, igualmente, perceber a relação entre esses constructos.

O estabelecido no quadro teórico existente quanto às relações entre os dois focos do comprometimento foi confirmado no estudo realizado. Ao contrário do inicialmente esperado os resultados obtidos revelaram que o cinismo organizacional tem uma relação de determinação negativa no comprometimento profissional e apenas na componente normativa. Já no que diz respeito à relação de determinação entre o cinismo e o comprometimento organizacional, foram confirmadas as expectativas, com exceção da relação de determinação com a componente calculativa. Uma explicação para estes resultados não expectáveis pode residir no atual contexto de mudança e de crise, potenciador de novas dimensões do comprometimento (Bilhim, 2011; Lopes, 2012; Meyer, 2009; O'Brien *et al.*, 2004; Stanley *et al.*, 2005).

Apesar das limitações já identificadas e descritas, os resultados obtidos permitiram verificar as relações existentes entre os constructos, constituindo um contributo inicial para a análise das relações entre o comprometimento organizacional, o comprometimento profissional e o cinismo organizacional. Espera-se que a presente investigação constitua uma alavanca para a realização de trabalhos da mesma natureza que permitam uma abordagem ao tema mais ampla e diversificada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Aryee, S.; Wyatt, T. & Min, M. K. (1991). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accounts in different employment settings in Singapore. *Journal of Social Psychology*, 131(4), 545-556.
- Assis, D. M. & Nascimento, J. L. (2014). *O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual*. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica. 6-8 Fevereiro, Leiria, Portugal
- Assis, D. M. & Nascimento, J. L. (em submissão). O cinismo organizacional: validação da sua escala de medida. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- Baugh, S. G. & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, H. S. & Carper, J. W. (1956). The development of identification with an occupation. *American Sociological Review*, 21(3), 341-348.
- Becker, T.; Klein, H. & Meyer, J. (2009). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. In Howard J. Klein, Thomas E. Becker & John P. Meyer (Ed.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions* (pp. 419-453). New York: Routledge.

- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (6.^a ed.). Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais da Gestão de Recursos Humanos* (2.^a ed.). Lisboa: ISCSP.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Bommer, W. H.; Rich, G. A. & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Brandes, P.; Dharwadkar, R. & Dean, J. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management best papers proceedings*, 150-153, Philadelphia, PA.
- Brown, R. (1996) Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638-646.
- Cartwright, S. & Holmes, N (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Carson K. D.; Carson, P. P. & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301-320.
- Carver, L.; Candela, L. & Gutierrez, A. P. (2011). Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment. *Nursing Outlook*, 59(3), 137-148.
- Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081
- Chang, H.-T.; Chi, N.-W. & Miao, M.-C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational

- turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.
- Cherniss, C. (2001). Career commitment in human service professionals: a biographical study. *Human Relations*, 44(5), 419-437.
- Chiaburu, D. S.; Peng, A. C.; Oh, I.-S., Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 494-503.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora,.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 5(4), 439-465.
- Dean, J. W.; Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: a Study among Call Centers. Dissertação de Mestrado não publicada. University of Maastricht.
- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. Unpublished master's thesis. York University.
- Figueira, D. (2013). Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público. Dissertação de Mestrado. ISCSP-UTL.
- Figueira, D.; Nascimento, J. L. & Almeida, M. H. (2014). *Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público*. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 6-8 Fevereiro, Leiria, Portugal.
- Fjortoft, N. & Lee, M. (1994). Developing and testing a model of professional commitment. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 58(4), 370-378.
- Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "Culture of Fun" program. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.

- Gellatly, I. R.; Meyer, J. P. & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer e Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hassan, S. & Rohrbaugh, J. (2011). The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups. *International Public Management Journal*, 14(1), 27-62
- Hess, N.; Jepsen, D.M. & Dries, N. (2012) Career and employer change in the age of the "boundaryless" career. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 280-288.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Irving, P. G.; Coleman, D. F. & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452.
- Jones, D. A. & McIntosh, B. R. (2010). Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 290-303.
- Kanter, R. M. (1997). Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. A. Beckard (Eds), *Organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro* (pp. 155-167) São Paulo: Futura
- Klein, H. J.; Molloy, J. C. & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York: Routledge Taylor & Fracis Group.
- Kotter, J. P. (1997). *Matsushita leadership: lessons for the 20th century's most remarkable entrepreneur*. New York: The Free Press.
- Lachman, R. & Aranya, N. (1986). Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 7(3), 227-243.
- Lee, K.; Carswell, J. J. & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work-related variables. *The Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.

- Lopes, A. (2012). *Fundamentos para a Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Machado, M. L.; Soares, V. M.; Brites, R.; Ferreira, J. B.; Farhangmehr, M. & Gouveia, O. (2014). *Satisfação e motivação dos académicos no ensino superior português*. Coimbra: Almedina.
- MacKinnon, D. P.; Lockwood, C. M.; Hoffman, J. M.; West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Maroco, J. P. (2007). Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood and three type II Linear Regression models. A Monte-Carlo simulation study. *Methodology*, 3(2), 81-88.
- Maroco, J. (2010), *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McAuley, B. J.; Zeitz, G. & Blau, G. J. (2006). Testing a “push-pull” theory of work commitment among organizational professionals. *The Social Science Journal*, 43(4), 571-596.
- McInnis, C. (2000a). Changing academic work roles: the everyday realities challenging quality in teaching. *Quality in Higher Education*, 6(2), 143-152.
- McInnis, C. (2000b). Towards new balance or new divides? The changing work roles of academics in Australia. In M. Tight (Ed.), *Academic Work and life: what it is to be an academic, and how this is changing?* (pp. 117-145). New York: Elsevier Science.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer & Parfyonova (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83-93.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P.; Srinivas, E. S.; Lal, J. B. & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P.; Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Meyer, J. P.; Stanley, L. J. & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190–202
- Miranda, S. M. (2007). Liderazgo política en las organizaciones: en busca de la teoría. Tesis doctoral en Comunicación Social: comunicación institucional e empresarial. Universidad Complutense de Madrid / Escola Superior de Comunicação Social – IPL
- Monteiro, D. P. (2012). O comprometimento organizacional e sua relação com o contrato psicológico – um estudo numa Faculdade da região de Lisboa. Trabalho final para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública. ISCSP-UTL.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nascimento, J. L. (2010). Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho. Tese de Doutoramento. ISCTE – IUL.
- Nascimento, J. L.; Lopes, A. & Dias, D. (2013). *Crise de Valores ou Valores da Crise: Uma Abordagem Conceptual aos Valores Societais*. Comunicação apresentada ao XXVII Congresso Anual AEDEM, Universidade de Huelva, 5, 6 e 7 de Junho, Huelva, Spain
- Nascimento, J. L.; Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Naus, A. (2007). Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Tese de Doutoramento não publicada, Universiteit Maastricht.
- Naus, F., Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- O'Brien, A. T.; Haslam, S. A.; Jetten, J.; Humphrey, L.; O'Sullivan, L.; Postmes, T.; Eggins, R. & Reynolds, K. J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRe”, *Career Development International*, 9(1), 28-44.
- O'Leary, M. (2003). From paternalism to cynicism: narratives of a newspaper company. *Human Relations*, 56(6), 685-704.
- Oshagbemi, T (2000). How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(2), 124-136.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A. & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Comunicação apresentada no Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.
- Reichers, A. E.; Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59.
- Reilly, N. P. & Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 311-330.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rowe, D.; Bastos, A. & Pinho, A. (2011). Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 973-992.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Salgueiro, M. (2007). *Modelos de equações estruturais: aplicações com LISREL*. Lisboa: ISCTE.
- Sekiguchi (2006). Professionals in organizations: implications from academic literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 56(6), 143-151.
- Snape, E. & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152-159.
- Stanley, D. J.; Meyer, J. P. & Topolnysky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429-459.
- Stazyk, E. C.; Pandey, S. K. & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.

- Taing, M. U.; Granger, B. P.; Groff, K. W.; Jackson, E. M. & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269-284.
- Tsoumbris, P. & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: the configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 401-411.
- Turner, J. H. & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62(2), 169-182.
- Verhaegen, P. (2005). Academic talent: *Quo Vadis?* Recruitment and retention on faculty in European Business Schools. *Journal of Management Development*, 24(9), 807-818.
- Wanous, J. P.; Reichers, A. E. & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: an initial study. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 269-273.
- Wanous, J. P.; Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, H.; Rayner, J. & Allinson, C. (2012). New public management and organizational commitment in the public sector: Testing a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2615-2629.

APÊNDICES

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I

Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica – Assis, D. M. & Nascimento, J. L. “O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual”	109
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Apêndice II

Artigo submetido para publicação na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão – Assis, D. M. & Nascimento, J. L. “O cinismo organizacional: validação da sua escala de medida”	120
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Apêndice III

Instrumento de recolha de dados	135
---------------------------------------	-----

Apêndice IV

1. Valores da correlação <i>item total</i> e de Alfa na escala do comprometimento organizacional afetivo	
2. <i>Factor loadings</i> dos itens da subescala do comprometimento organizacional afetivo	140

Apêndice V

1. Valores da correlação <i>item total</i> e de Alfa na escala do comprometimento organizacional calculativo	
2. Comunalidade extraída nos itens da subescala do comprometimento organizacional calculativo	
3. <i>Factor loadings</i> dos itens da subescala do comprometimento organizacional calculativo	141

Apêndice VI

1. Valores da correlação <i>item total</i> e de Alfa na escala do comprometimento organizacional normativo	
2. <i>Factor loadings</i> dos itens da subescala do comprometimento organizacional normativo	142

Apêndice VII

Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia1 – Modelo 2)	143
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Apêndice VIII

Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia 2 – Modelo 3)	144
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Apêndice IX

Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução resultante da AFE – Modelo 5)	145
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Apêndice X

1. Valores da correlação <i>item total</i> e de Alfa na escala do comprometimento profissional afetivo	
2. <i>Factor loadings</i> dos itens da subescala do comprometimento profissional afetivo	
3. <i>Factor loadings</i> dos itens da subescala do comprometimento profissional afetivo	146

Apêndice XI

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento profissional calculativo
2. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional calculativo
3. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional calculativo
4. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional calculativo 147

Apêndice XII

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento profissional normativo
2. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional normativo 148

Apêndice XIII

1. Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução intermédia 1)
2. Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução intermédia 2) 149

Apêndice XIV

- Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento profissional (solução intermédia – Modelo 2) 150

Apêndice XV

- Modelo resultante da AFC da escala do cinismo organizacional (solução intermédia – Modelo 2) 151

Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica.

Assis, D. M. & Nascimento, J. L. (2104). “O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual”

RECURSOS HUMANOS

O PAPEL DO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL NA RELAÇÃO ENTRE O CINISMO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM MODELO CONCEPTUAL

Dirce de Jesus Pinheiro Fonseca Monteiro da Silva Assis (dirce.monteiro@fc.ul.pt)
Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

José Luís Pereira Rocha do Nascimento (jnascimento@iscsp.ulisboa.pt)
Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

RESUMO

O conceito de comprometimento tem evoluído desde a década de 1960, é conhecido como podendo ser orientado para vários objetos, tais como a organização e a profissão, e vários autores têm-se dedicado à investigação do constructo. Contudo, não são conhecidos muitos estudos que estabeleçam uma relação de determinação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional. O estudo do cinismo organizacional, embora mais recente, tem vindo a assumir uma importância crescente, não sendo igualmente conhecidos muitos estudos que o relacionem, quer com o comprometimento organizacional, quer com o comprometimento profissional. Neste contexto, propõe-se a construção de um modelo conceptual que permita estabelecer uma relação entre os três constructos, assim como perceber se o comprometimento profissional contribui para mitigar os efeitos da relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento organizacional, comprometimento profissional, cinismo organizacional

ABSTRACT

The concept of commitment has been evolving since the 1960's; it is known to be directed towards various objects, such as the organization and the profession; and several authors have been involved in research on the construct. However, not many studies establish a deterministic relationship between the organizational commitment and the professional commitment. The study of the organizational cynicism, although more recent, has been assuming a growing importance, but similarly, not many studies try to relate it either with the organizational commitment, or with the professional commitment. In this context the construction of a conceptual model that enables the establishment of a relationship among the three constructs, as well as if the perception of professional commitment

contributes to mitigate the effect of the relation between the cynicism and the organizational commitment, is proposed.

KEY WORDS: Organizational commitment, professional commitment, organizational cynicism

1. INTRODUÇÃO

O comprometimento, em particular o comprometimento organizacional, é dos constructos mais abordados em estudos relativos aos fenômenos organizacionais (Klein, Molloy & Cooper, 2009). Atualmente, no contexto de um mundo de trabalho em constante mudança e crise, o comprometimento organizacional tem vindo a assumir uma crescente importância, pois as condições de instabilidade organizacional têm consequências ao nível do comprometimento no local de trabalho, nomeadamente alterando o foco, a natureza e a intensidade das várias componentes do comprometimento existentes em contexto profissional e organizacional (Meyer, 2009).

As transformações a que se tem assistido no mundo do trabalho, têm vindo a influenciar a forma de gerir as organizações colocando-as perante a necessidade de ter colaboradores comprometidos (Bilhim, 2011; Lopes, 2012). Contudo, as mudanças organizacionais efetuadas em nome da produtividade e da competitividade conduzem muitas vezes à diminuição do comprometimento por parte dos colaboradores (Meyer, 2009; Mowday, 1998).

O comprometimento é orientado para vários objetos (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Klein, *et al.*, 2009), assumindo particular relevância a profissão (Meyer, Allen, & Smith, 1993), em especial no caso de profissões que, devido à natureza específica e diferenciadora das atividades a elas associadas, assumem uma forte cultura identitária (Sainsaulieu, 1988). Vários autores têm-se dedicado ao estudo das relações entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional (*e.g.* Aryee, Wyatt & Min, 1991; Chang, Chi, & Miao, 2007; Lachman & Aranya, 1986; Meyer, *et al.*, 1993; Reilly & Orsak, 1991). Contudo, a relação entre os constructos ainda não é muito clara, principalmente no que se refere à relação de determinação de um sobre o outro, o que conduz à ausência de consenso em relação a esta questão. Apesar disso, parece haver uma maior inclinação quanto à possibilidade do comprometimento profissional ser um determinante do organizacional, especialmente quando em presença de características organizacionais tais como o reconhecimento do comportamento e dos resultados profissionais (Lachman & Aranya, 1986).

A temática do cinismo organizacional é recente e tem vindo a assumir alguma importância face à forma como as organizações se comportam num contexto de elevada instabilidade e de crise. O comportamento das organizações, determinado por todo um conjunto de transformações económicas e do mundo do trabalho, nem sempre é visto de forma positiva pelos seus colaboradores. Essa negatividade pode gerar elevados níveis de cinismo organizacional, traduzidos nas três componentes que o caracterizam: cognitiva; afetiva; e comportamental (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013; Naus, Iterson & Roe, 2007). O cinismo organizacional pode então conduzir ao enfraquecimento do vínculo com as organizações e assim atribuir novas dimensões, quer ao comprometimento com a organização, quer ao comprometimento com a profissão (Meyer, 2009).

Por ser uma temática muito recente, poucos estudos têm relacionado o cinismo organizacional com o comprometimento organizacional. Refira-se que na meta-análise realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), que incidiu sobre o comprometimento organizacional, o cinismo organizacional não apontado. Já na meta-análise realizada por Chiaburu e colaboradores (2013), que incide sobre o cinismo organizacional, foram identificados 12 estudos que relacionaram estes dois constructos, sugerindo os resultados a existência de uma relação de determinação negativa do cinismo organizacional sobre comprometimento organizacional. Apesar de não terem sido encontrados estudos com o comprometimento profissional, mantendo o quadro teórico estabelecido (Meyer & Allen, 1997), pode-se estabelecer a existência de uma relação de determinação negativa do cinismo organizacional sobre comprometimento profissional.

Apesar de não haver um número suficiente de estudos que permita estabelecer uma relação de dependência das componentes do comprometimento profissional em relação às do organizacional, há que referir um estudo recente, por Figueira, Nascimento e Almeida (2013), não publicado, realizado com professores universitários, que sugeriu ser o modelo mais explicativo aquele que estabelecia a antecendência do comprometimento profissional sobre o organizacional.

Na sequência do exposto, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Em que medida é que a relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento profissional?

Assim, na continuidade do estudo de Figueira e colaboradores (2013), pretende-se, através da construção de um modelo conceptual, compreender a relação existente entre o cinismo organizacional, o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional.

2. OS COMPROMETIMENTOS NO LOCAL DE TRABALHO E O CINISMO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional pode ser entendido como um estado psicológico de dada natureza que vincula os indivíduos à organização a que estão associados (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997), conferindo-lhes sentido de pertença, constância comportamental, e permitindo a redução da ambiguidade organizacional (Weick, 1995). O modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) estabelece o comprometimento como um constructo tridimensional formado pelas componentes afetiva (*affective*), calculativa (*continuance*) e normativa (*normative*). A componente afetiva está relacionada com o desejo de querer permanecer na organização pelo gosto de estar lá. Já no que se refere à calculativa, a vinculação à organização tem por base necessidades materiais e custos materiais associados a uma possível mudança. Por fim, a componente normativa tem a ver com um sentimento de obrigação moral em relação à organização. A opção pela tridimensionalidade do constructo reside no facto de, no entender dos autores, ser mais congruente considerar as três componentes como correspondentes a estados psicológicos diferentes, comuns a um único tipo de comprometimento, do que fazer corresponder os estados psicológicos identificados a tipos diferentes de comprometimento (Allen & Meyer, 1990 e 1996; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Meyer & Allen, 1991 e 1997).

Meyer e Allen (1997) identificam os antecedentes e os consequentes do comprometimento organizacional, dividindo-os em duas categorias – causas distantes e causas próximas. As causas distantes (características organizacionais, características pessoais, práticas de gestão e ambiente organizacional, entre outras) dizem respeito àquelas que vão influenciar o comprometimento organizacional através do seu impacto nas causas próximas, as quais, por sua vez, são as que exercem influência direta nas componentes do comprometimento, como por exemplo o contrato psicológico, as características das tarefas e o nível do conflito e da ambiguidade de papel vivenciado pelo indivíduo (Meyer, *et al.*, 2002). Nesta linha pode-se considerar que o cinismo organizacional, enquanto característica de uma organização, é um antecedente do comprometimento, quer organizacional, quer profissional, o que está em linha com a proposta de Chiaburu e equipa (2013).

Aliado ao conceito de comprometimento organizacional está o comprometimento com a profissão, que tem vindo a destacar-se devido à instabilidade crescente no seio das organizações, a qual envolve mudanças que afetam, não apenas as próprias organizações, mas também as pessoas que nelas trabalham (Aranya, Pollock & Amernic, 1981; Irving, Coleman, & Cooper, 1997; McAuley, Zeitz, & Blau, 2006; Meyer, *et al.*, 1993). Nesse contexto de elevada instabilidade é expectável um aumento da importância de outras formas de comprometimento no local de trabalho, em detrimento do comprometimento organizacional (Meyer, 2009). Perante a instabilidade os indivíduos perdem a base de sustentação para o desenvolvimento de uma carreira numa só organização (Kanter, 1997), assumindo um maior comprometimento com a profissão, entendido como uma atitude em relação à profissão ou à vocação (Blau, 1985). Tal posição veio a ser posta em causa por Meyer e colaboradores (1993) ao estenderem o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991) ao comprometimento com a ocupação/profissão.

Contrastando com o comprometimento organizacional, o comprometimento com a profissão está relacionado com a identificação e com o envolvimento com uma ocupação/profissão, tendo o seu foco na profissão e não na organização. Tal como no comprometimento com a organização, o comprometimento com a profissão está associado a sentimentos de envolvimento, lealdade e vínculo, mas para com a profissão (Aranya, *et al.*, 1981; Blau, 1985; Irving, Coleman, & Cooper, 1997; McAuley, *et al.*, 2006; Meyer, *et al.*, 1993; Mueller, Wallace & Price, 1992). O comprometimento com a ocupação/profissão foi conceptualizado inicialmente como sendo um constructo atitudinal, unidimensional e de natureza afetiva (*e.g.* Aranya, *et al.*, 1981; Blau, 1985), tendo esta conceção sido contestada por Meyer e colaboradores (1993), por considerarem este constructo, à semelhança do comprometimento organizacional, constituído pelas componentes afetiva, normativa e calculativa.

Na medida em que a profissão diz respeito ao próprio indivíduo e a escolhas por ele feitas, o comprometimento profissional está intimamente relacionado com características pessoais, pelo que, tendo em consideração o modelo geral do comprometimento no local de trabalho proposto por Meyer e Allen (1997), também este constructo poderá ser perspectivado como um antecedente do comprometimento organizacional (Meyer, *et al.*, 1993). Reilly e Orsak (1991) verificaram que o comprometimento profissional e o organizacional desenvolviam-se gradualmente e que mudavam ao longo da carreira, confirmando os resultados de Mowday, Porter e Steers (1982) quanto ao comprometimento organizacional. Os resultados obtidos por esses autores sugeriram que o comprometimento com a profissão era alto e consistente ao longo da carreira e que o comprometimento organizacional, nas suas componentes normativa e calculativa, aumentava significativamente ao longo da carreira, tendo concluído que existia uma forte correlação entre o comprometimento com a profissão e a base afetiva do comprometimento organizacional.

O cinismo organizacional tem sido conceptualizado como uma atitude negativa percecionada pelo indivíduo em relação à organização para a qual trabalha, sendo entendido como uma falta de congruência na relação da organização com o empregado e tendo origem, entre outros fatores, nas características organizacionais, nas relações interpessoais e nas práticas de gestão (Davis & Gardner, 2004; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Stanley, Meyer & Topolnysky, 2005).

A incongruência entre os valores pessoais e organizacionais é apresentada como um antecedente do cinismo organizacional. Na realidade, uma ausência de alinhamento entre os valores organizacionais que estão presentes no quotidiano do indivíduo e os seus comportamentos em relação à organização irá conduzir ao desenvolvimento de sentimentos de culpa e de vergonha (Abraham, 2000; Meglino & Ravlin, 1998; Stanley, *et al.*, 2005). Ora, um indivíduo que assume comportamentos consonantes com as características do cinismo organizacional, isto é comportamentos de cinismo do empregado (*employee cynicism*), tenderá a não manifestar um comprometimento organizacional afetivo para com a mesma. Ademais, o cinismo organizacional pode levar ao incremento da desconfiança e ao desprezo para com a organização, revelando-se, nomeadamente, através do aumento do absentismo e de outros comportamentos de demissão cognitiva (*withdrawal cognition*) conforme realçado em diversos estudos e meta-análises (Chiaburu, *et al.*, 2013; McAuley, *et al.*, 2006; Meyer & Allen, 1997; Meyer, *et al.*, 2002; Mowday, 1998; Reichers *et al.*, 1997).

O cinismo organizacional compreende uma dimensão cognitiva, outra afetiva e uma terceira comportamental (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). A componente cognitiva corresponde à crença de que a organização não é íntegra para com os seus trabalhadores, bem como com os restantes *stakeholders* e para com a sociedade em geral. Já a componente afetiva está relacionada com um sentimento negativo para com a organização em geral. A componente comportamental tem a ver com uma tendência para assumir comportamentos depreciativos e críticos em relação à organização, consistentes com as crenças e com os sentimentos do indivíduo (Naus, *et al.*, 2007). Um indivíduo com um elevado cinismo organizacional considera que os princípios da lealdade e da sinceridade dos gestores são sacrificados à promoção dos interesses pessoais, conducentes a ações sustentadas em motivos encobertos, e baseadas no engano e no logro (Brow, & Cregan, 2008).

O cinismo organizacional, nas suas componentes cognitiva, comportamental e afetiva, é um constructo que se relaciona negativamente com comprometimento organizacional, conforme realçado pela meta-análise de Chiaburu e colaboradores (2013), que encontraram um valor de correlação média de -0,43 e de regressão standardizada de -0,18. Refira-se, ainda que o cinismo organizacional apresenta uma boa capacidade explicativa do comprometimento organizacional (Overall $R^2=0,35$).

Numa perspetiva mais conceptual, a componente cognitiva reflete a crença de que a organização sofre de falta de integridade, ao contrário do que sucede com o comprometimento organizacional na sua componente afetiva, o que é indicativo de que os valores dos indivíduos estão alinhados com os da organização, havendo a aceitação dos mesmos. A base comportamental do cinismo pode conduzir à intenção de abandono da organização, sucedendo o contrário em relação às componentes afetiva e normativa do comprometimento para com a organização, segundo as quais os indivíduos têm a intenção de permanecer na organização. Por último, pode-se estabelecer um paralelo entre os sentimentos de frustração e de descontentamento para com a organização associados à componente afetiva do cinismo organizacional e a demonstração de falta de orgulho e de ligação para com a organização manifestadas pelos indivíduos que não estão comprometidos com a mesma (Brow, & Cregan, 2008; Naus, *et al.*, 2007; Stanley, *et al.*, 2005).

Não tendo sido encontrados estudos referentes à influência do cinismo sobre o comprometimento profissional, assume-se a sua semelhança com o comprometimento organizacional, por a natureza destes dois tipos de comprometimento ser a mesma, mudando unicamente o foco/objeto da vinculação (Meyer, *et al.*, 1993).

3. PRIMEIRA ABORDAGEM A UM MODELO CONCEPTUAL

A instabilidade que caracteriza atualmente o mundo do trabalho torna cada vez mais volúvel a permanência nas organizações. A emergência de novas ocupações, o ritmo acelerado de aquisição do conhecimento, quer técnico, quer científico, são fatores que conduzem ao enfraquecimento do vínculo com as organizações e que podem atribuir novas dimensões ao comprometimento, quer com a organização, quer com a profissão (Bilhim, 2011, Lopes, 2012; O'Brien, Haslam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan, Postmes, Eggins, & Reynolds, 2004; Meyer, 2009; Stanley, *et al.*, 2005).

Num contexto de mudança e de crise, como aquele que é vivido na atualidade, as relações entre as organizações e os seus colaboradores tendem a sofrer alterações, na medida em que as organizações se vêm cada vez mais pressionadas no sentido de não assumir compromissos de longo prazo com os seus colaboradores (Bilhim, 2011, Lopes, 2012; 2006; O'Brien, *et al.*, 2004; Mowday, 1998). Esta situação obriga a que também os colaboradores estejam pouco motivados para se comprometerem com as organizações. Assiste-se assim a uma alteração na estrutura do comprometimento no local de trabalho, que assume outras formas traduzidas na diminuição do comprometimento organizacional e no aumento do comprometimento profissional (McAuley, *et al.*, 2006; Meyer, 2009).

Por outro lado, a instabilidade do mercado de trabalho contribui para que as empresas se vejam impossibilitadas de garantir estabilidade nos empregos e, consequentemente, para que os profissionais se vejam igualmente impossibilitados de investir na carreira numa única organização (Kanter, 1997; Pfeffer, 1998; O'Brien, *et al.*, 2004; Stanley, *et al.*, 2005). No entender de Sennet (1999) as relações de curto prazo, fruto da instabilidade do emprego, podem contribuir para acabar com o compromisso mútuo.

O comprometimento pode ser entendido como uma relação biunívoca, em que a perceção de que a organização está comprometida com os seus colaboradores aparece como um dos mais fortes preditores do comprometimento destes para com a mesma. Assim, sem o compromisso por parte das organizações para com os seus colaboradores, torna-se difícil ou mesmo impossível que estas contem com o comprometimento dos seus colaboradores (Chiaburu, *et al.*, 2013; Meyer, 2009; Stanley, *et al.*, 2005; Brown & Cregan, 2008).

Os valores são uma característica fundamental que os indivíduos partilham com a organização, começando por ser adquiridos através de um processo antecipatório que se vai concretizar, depois da admissão na organização, por um processo de socialização formal e informal (Dose, 1997; O'Brien, Haslam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan, Postmes, Eggins, & Reynolds, 2004). Um indivíduo que se identifica com uma organização e com os seus valores assume um comprometimento afetivo para com a mesma (Mowday, 1998; Mowday, Porter & Steers, 1979) e permanece nela porque quer (Meyer & Allen, 1991 e 1997). Em contrapartida, o cinismo organizacional é refletido em comentários e sentimentos negativos relativamente a situações positivas, nomeadamente a negação do impacto positivo dos valores da organização na tomada de decisão (Abraham, 2000; Chiaburu, *et al.*, 2013; Urbany, 2005). Mais ainda, o cinismo reflete a crença de que as organizações não têm escrúpulos e que trabalham apenas para elas próprias, ficando muito aquém da integridade (Turner & Valentine, 2001; Valentine & Elias, 2005). O mesmo sentimento é refletido na conceptualização de Johnson e O'Leary-Kelly (2003) quando se referem ao cinismo organizacional como a crença de que as organizações carecem de integridade.

O cinismo organizacional é um constructo de natureza organizacional, como já referido anteriormente, por estar diretamente relacionado com as características organizacionais e com as práticas de gestão (Reichers, *et al.*, 1997; Stanley, *et al.*, 2005). Assim, utilizando-se o Modelo Geral de Comprometimento proposto por Meyer e Allen (1997), este constructo pode ser assumido como um antecedente, quer do comprometimento com a organização, quer do comprometimento com a profissão (Abraham, 2000; Brown & Cregan, 2008; Chiaburu, *et al.*, 2013; Fleming, 2005; O'Leary, 2003; Reichers *et al.*, 1997; Turner & Valentine, 2001; Urbany, 2005; Wanous, Reichers & Austin, 1994 e 2000).

Por outro lado, o comprometimento com a profissão está associado às características pessoais (Blau, 1985; Chiaburu, *et al.*, 2013; Kanter, 1997), pelo que, em linha com o Modelo Geral de Comprometimento de Meyer e Allen (1997), e apesar deste modelo não contemplar relações de determinação entre os diversos

comprometimentos existentes em contexto de trabalho, pode ser assumido como um antecedente do comprometimento com a organização (Aryee *et al.*, 1991; Lachman & Aranya, 1986; McAuley, *et al.*, 2006; Meyer, *et al.*, 1993; Reilly & Orsak, 1991).

Concluindo, o quadro teórico estabelecido fundamenta a existência de relações de determinação entre os três constructos em estudo, em que o cinismo organizacional determina negativamente, quer o comprometimento profissional, quer o organizacional, e o comprometimento profissional determina o organizacional (Fig. 1).

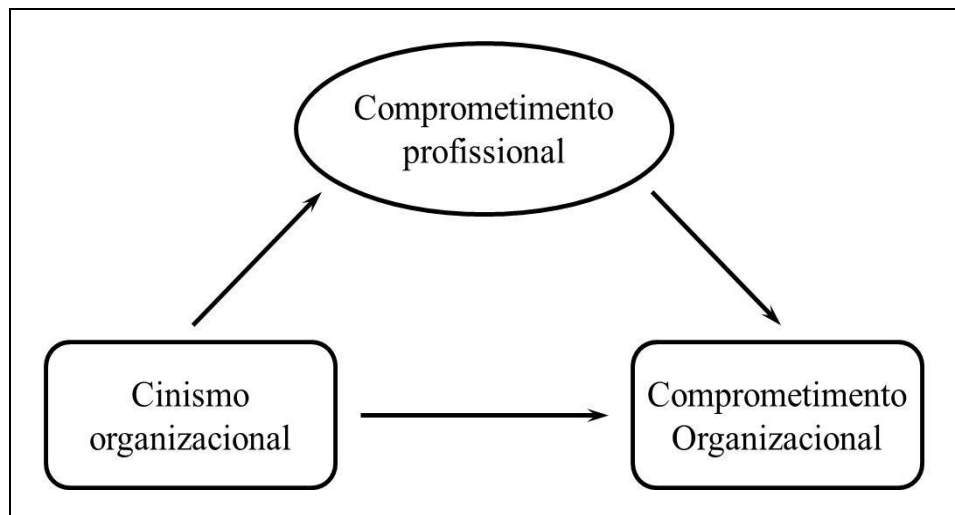


Figura 1 – Modelo geral conceptual que relaciona o cinismo organizacional com o comprometimento profissional e o comprometimento organizacional.

Pode-se também perspetivar a possibilidade de o comprometimento profissional ser um mediador da relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional (Baron & Kenny, 1986).

4. RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS

Conforme já referido anteriormente, apesar de ter sido estabelecido e ser aceite a determinação negativa entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional (veja-se, por exemplo, a meta-análise realizada por Chiaburu e colaboradores em 2013), não foram encontrados estudos que tivessem relacionado este constructo com cada uma das componentes do comprometimento organizacional. Assim, no sentido de uma melhor compreensão e fundamentação do modelo geral proposto (Fig. 1) passa-se a fundamentar as relações de determinação entre o cinismo organizacional e as três componentes do comprometimento (Meyer & Allen, 1991 e 1997).

Verifica-se que o quadro teórico estabelece que os indivíduos comprometidos com a organização estão mais alinhados com os valores e os objetivos da mesma e empenham-se mais no sentido de manter e mesmo de aumentar o desempenho da organização, do que os colaboradores menos comprometidos (Allen & Meyer, 1990 e 1996; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer, *et al.*, 2002; Mowday, 1998). As emoções negativas, fruto da perceção de que as ações da organização são tidas no sentido de beneficiar alguns à custa de muitos, isto é, de cinismo organizacional, podem levar os colaboradores de uma organização a sentirem-se descontentes e emocionalmente desligados da mesma por não se identificarem com ela nem se reverem nela (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Brown & Cregan, 2008; Chiaburu, *et al.*, 2013).

O comprometimento organizacional calculativo acentua uma avaliação das perdas e ganhos que decorrem das trocas que o indivíduo faz com a organização. Quando o indivíduo tem presentes os custos associados ao abandono de uma organização, nomeadamente através da perda dos investimentos que realizou na mesma, ou que não existem alternativas que possibilitem uma mudança organizacional, assume um maior relevo a componente calculativa do comprometimento organizacional devido ao seu carácter instrumental (Allen & Meyer, 1990 e 1996; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer, *et al.*, 2002). Assim, em virtude das consequências negativas da saída, o cinismo organizacional, na presença de um

forte comprometimento organizacional calculativo, não determina um comportamento de saída. Seria também expectável que não conduzisse ao exercício da voz, ou mesmo que tivesse uma influência negativa nesta estratégia comportamental, conforme foi verificado por Nascimento (2010) e Sabino e Lopes (2012). A obrigação em permanecer na organização poderá acentuar as características do cinismo individual, levando, ou mesmo incrementando, comportamentos de demissão cognitiva.

A base normativa do comprometimento organizacional refere-se a um sentimento de obrigação moral do indivíduo para com a organização. Tem a ver com a totalidade das pressões de natureza moral internalizadas pelo indivíduo e que o levam a agir em prol dos interesses e objetivos da organização, nomeadamente permanecendo nela (Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer, *et al.*, 2002). Embora alguns estudos apontem para relações pouco significativas entre o comprometimento normativo e o desempenho dos indivíduos (Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Meyer, *et al.*, 2002), outros estudos revelam uma correlação positiva entre esta componente do comprometimento e os indicadores de desempenho (Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Ashforth & Saks, 1996). Tendo em consideração que o cinismo organizacional pode levar ao desligar da organização, quer ao nível psicológico quer ao nível da despreocupação com o trabalho (Andersson, 1996; Fleming, 2005; O'Leary, 2003; O'Brien *et al.*, 2004), poder-se-á inferir que a presença de um elevado cinismo organizacional terá repercussões no comprometimento normativo.

Mais ainda, na meta-análise realizada por Chiaburu e colaboradores (2013) o cinismo aparece como negativamente relacionado com o comprometimento organizacional e positivamente ligado ao *turnover*. Os autores referem ainda que uma das consequências negativas do cinismo organizacional é o aumento dos níveis de intenção de mudança. Contudo, Meyer (2009) defende que a componente comportamental do cinismo organizacional poderá, ou não, conduzir a pensamentos no sentido de abandonar a organização.

Pelo exposto anteriormente, fundamentou-se a seguinte proposição:

Proposição 1: O cinismo organizacional tem influência negativa sobre as componentes afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional.

Estando o cinismo organizacional associado à intenção de mudança do empregado para outra organização (Chiaburu, *et al.*, 2013) poder-se-á deduzir que este constructo, nas suas três dimensões, ou seja, no que se refere à crença na falta de integridade da organização para com os seus colaboradores (cognitiva), no que se refere ao sentimento negativo para com a organização (afetiva), ou ainda no que se refere à tendência para adotar comportamentos depreciativos e críticos em relação à organização (comportamental), terá repercussões nas componentes do comprometimento profissional.

Numa situação em que o indivíduo considere a possibilidade de uma mudança profissional por ter percecionado a existência de cinismo organizacional, tenderá a adotar comportamentos de negligência em relação à organização (Chiaburu, *et al.*, 2013) e reforçar a ligação que tem à profissão, particularmente se esta for fortemente identitária (Sainsaulieu, 1988). Este facto poderá originar um incremento do comprometimento com essa profissão (Blau, 1985). A intenção de sair da organização, será potenciada se o indivíduo estiver bem posicionado no mercado de trabalho, isto é, se houver alternativas à situação atual (Nascimento, 2010), sendo expectável a potenciação do comprometimento profissional, mas não ao nível do desempenho e dos resultados. Mais ainda, esta premissa é suportada pela meta-análise de Chiaburu e colaboradores (2013) que encontraram uma correlação média de +0,33 (com base em 5 estudos) entre o cinismo organizacional e a intenção de saída, e de -0,09 (com base em 4 estudos) com o desempenho não auto-reportado.

Verificou-se também que o cinismo organizacional está diretamente relacionado com a elevada compensação dos gestores, com o fraco desempenho das organizações, bem como com deficientes decisões organizacionais (Dean, *et al.*, 1998). Perante estas características organizacionais os indivíduos podem deixar de estar comprometidos com a organização e mudar o seu foco de comprometimento para a profissão, que tenderá a aumentar em detrimento do comprometimento organizacional (Lachman & Aranya, 1986). Assim, fundamenta-se a formulação da seguinte proposição:

Proposição 2: O cinismo organizacional tem uma determinação positiva sobre as componentes afetiva, normativa e calculativa do comprometimento profissional.

Desde os estudos de Meyer e colaboradores (1993) ficou estabelecida a existência de uma relação entre o comprometimento profissional e o organizacional. O quadro teórico, apesar de não ser consensual, sugere a

existência de uma relação de determinação do comprometimento profissional sobre o organizacional (*e.g.* Meyer, *et al.*, 1997).

O cinismo organizacional pode fazer com que os indivíduos manifestem desprezo e descontentamento para com a organização devido, por exemplo, à não existência de idênticas condições e oportunidades para todos os empregados (Dean *et al.*, 1998), levando à adoção de comportamentos críticos e depreciativos em relação à mesma, isto é o exercício de uma voz destrutiva (Naus *et al.*, 2007; Dean *et al.*, 1998). Perante o sentimento de injustiça é plausível que os indivíduos passem a dedicar-se mais à profissão, para que assim se possam valorizar e, conseqüentemente, terem alternativas em qualquer outra organização. Assim, verifica-se uma saída da organização através do reforço profissional.

No estudo de Figueira e colaboradores (2013) verificou-se a existência de uma relação de determinação entre as componentes do comprometimento profissional e as componentes da mesma natureza do organizacional, respetivamente de 0,57 para a afetiva, de 0,66 para a normativa e de 0,85 para a calculativa. Resultados esses que estão em linha com os obtidos pelas equipas de Meyer (1993) e de Chang (2007). Na linha destes estudos, formulou-se a seguinte proposição:

Proposição 3: As componentes do comprometimento profissional vão determinar positivamente as componentes da mesma natureza do comprometimento organizacional.

Figueira e colaboradores (2013) verificaram ainda que o comprometimento profissional afetivo determinava positivamente a componente normativa do comprometimento organizacional (0,18), que a componente calculativa do comprometimento profissional determinava positivamente a afetiva do comprometimento organizacional (0,31), e que a componente normativa do comprometimento profissional determinava negativamente a calculativa do comprometimento organizacional (-0,23), fundamentando a formulação da seguinte proposição:

Proposição 4: As componentes afetiva e calculativa do comprometimento profissional vão determinar respectivamente, e de forma positiva, as componentes normativa e afetiva do comprometimento organizacional. Já a componente normativa do comprometimento profissional vai determinar negativamente a componente calculativa do comprometimento organizacional.

As proposições atrás formuladas permitem a desagregação do modelo geral e fundamentar teoricamente o modelo proposto (Figura 2).

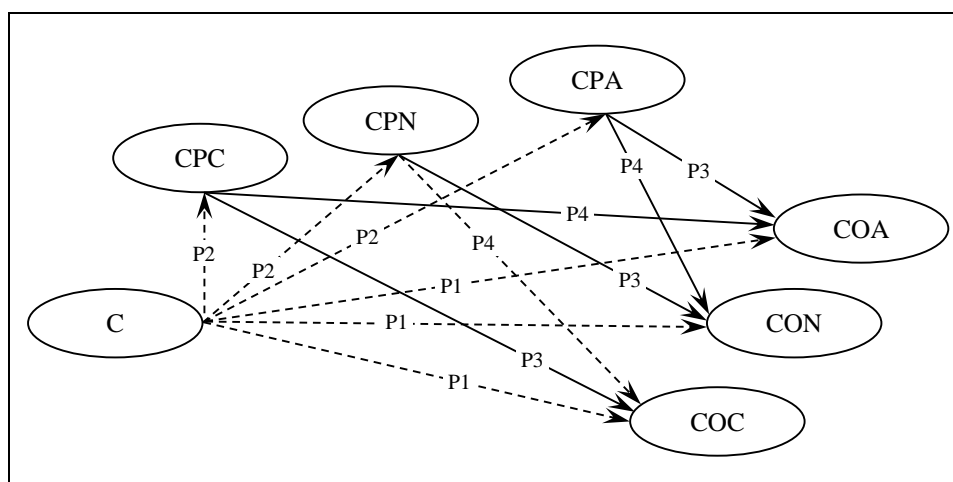


Figura 2 – Modelo Proposto em que o Cinismo Organizacional (C) determina o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA), Normativo (CON) e o Calculativo (COC), mediada pelo Comprometimento Profissional Afetivo (CPA), Normativo (CPN) e Calculativo (CPC) (apresenta-se a tracejado as relações de determinação negativas e a cheio as positivas).

O modelo proposto é suportado pelas quatro proposições formuladas anteriormente e pressupõe também relações de mediação, uma vez que as relações entre o cinismo organizacional e as componentes do comprometimento organizacional podem ser determinadas pela presença de componentes do comprometimento profissional (Baron

& Kenny, 1986). Assim, e com base no modelo proposto foram formuladas as seguintes proposições de mediação:

Proposição 5a: As relações de determinação entre o cinismo organizacional e as componentes do comprometimento organizacional são mediadas pelas componentes da mesma natureza do comprometimento com a profissão;

Proposição 5b: A relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente afetiva do comprometimento organizacional é mediada pela componente calculativa do comprometimento profissional. Já a relação de determinação do cinismo organizacional na componente normativa do comprometimento organizacional é mediada pela componente calculativa do comprometimento profissional. Quanto à relação de determinação do cinismo organizacional sobre a componente calculativa do comprometimento organizacional é mediada pela componente normativa do comprometimento profissional.

6. CONCLUSÃO

Embora alguns tipos de comprometimento tenham vindo a ser alvo de investigação, verifica-se uma escassez de estudos que os tenham relacionado no sentido de determinar relações de dependência. Apesar de ser relevante o estabelecimento da existência de uma relação entre as duas formas de comprometimento, a identificação da direccionalidade dessa relação é muito mais explicativa das diversas dinâmicas dos comprometimentos no local de trabalho, ou em contexto organizacional. Assim, num contexto de crise e de mudanças radicais nas organizações, a construção e validação de modelos de antecedentes e consequentes torna-se uma via para uma melhor compreensão das condições e dos fatores que determinam a mudança do foco do indivíduo de um comprometimento organizacional para outras formas de comprometimento (Meyer, 2009).

Se, por um lado, é necessário estabelecer relações de determinação entre diferentes comprometimentos (quem determina quem), por outro, é necessário perspetivar outros tipos de constructos de âmbito organizacional e pessoal, quer como antecedentes, quer como consequentes do comprometimento. É neste âmbito que se insere o cinismo organizacional e, por isso o presente estudo.

Mais ainda, o cinismo é um constructo que, por só recentemente ter sido estudado, não está ainda bem conceptualizado, apresentando ainda relações pouco claras com os outros constructos. Contudo, tendo em consideração a forma como tem vindo a evoluir a relação entre as organizações e os seus empregados em anos recentes, o cinismo organizacional tem-se vindo a revelar nas mais variadas situações de mudança das organizações e práticas de gestão. Verifica-se, no entanto, ser tido em linha de conta quando se perspetiva a relação colaborador/organização, pois é um determinante do enfraquecimento de algumas das componentes do comprometimento dos trabalhadores para com as organizações, bem como da alteração do foco do comprometimento.

Embora o comprometimento profissional esteja intimamente ligado às características pessoais, as características organizacionais, nomeadamente as que dizem respeito às práticas de gestão, também influenciam o comprometimento dos indivíduos para com a sua profissão. No atual contexto de crise as organizações procuram cada vez mais a sua sobrevivência, descurando facetas fundamentais, como o bem-estar e a valorização dos seus colaboradores, gerando, com práticas de gestão incongruentes com os valores proclamados, elevados níveis de cinismo organizacional, que irão afetar a relação com a organização e, por consequência, os sistemas de comprometimento existentes. Assim, também não é de excluir a formulação e teste de modelos recursivos e, por isso, a necessidade de se realizar estudos de natureza longitudinal.

Tem-se assistido recentemente a um crescente interesse em outros constructos, tais como a confiança, a tensão psicológica, o *calling*, a cultura local/nacional e a cultura organizacional, que poderão ter também um impacto na dinâmica dos comprometimentos. Mas é importante referir a necessidade de sistematizar melhor (através de estratégias comportamentais, por exemplo) as consequências para a organização e para o indivíduo dos efeitos desta dinâmica, nomeadamente em termos do desempenho e dos resultados obtidos, bem como do bem-estar.

Os valores organizacionais assumem um papel de destaque na relação do indivíduo com a organização, particularmente em situações de desalinhamento com os do colaborador. Tal situação, como foi abordada no presente estudo, conduz a elevados níveis de cinismo em todas as suas componentes e a uma diminuição do comprometimento organizacional, em particular do afetivo. Logo, as organizações devem dar cada vez mais

relevância aos aspetos que dizem respeito ao próprio indivíduo, uma vez podem contribuir de forma muito positiva para o seu comprometimento, particularmente importante em situações de mudança como a que é vivida atualmente. Daqui resulta a necessidade de se investigar mais o impacto das práticas de gestão e a percepção dessas práticas pelos colaboradores.

No presente estudo foi construído um modelo destinado a proporcionar uma base conceptual que possibilite a análise da relação entre o cinismo organizacional, o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional. Tal modelo poderá ainda permitir que se perceba até que ponto o comprometimento profissional tem algum efeito mediador na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional. Seria também interessante verificar a relação com outros constructos, não só de natureza organizacional, mas também de natureza contextual e pessoal, de forma a humanizar a gestão através de uma mais eficaz gestão dos afetos, de uma gestão dialógica (Lopes, 2012) e de uma orientação para o negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (2000): "Organizational cynicism: Bases and consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 126, n.º 3, pp. 269-292.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, n.º 1, pp. 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996): "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, n.º 3, pp. 252-276.
- Andersson, L. M. (1996): "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework", *Human Relations*, vol. 49, n.º 11, pp. 1395-1418.
- Aranya, N., Pollock, J., & Armenic, J. (1981): "An examination of professional commitment in public accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n.º 4, pp. 271-280.
- Aryee, S.; Wyatt, T., & Min, M. K. (1991): "Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accounts in different employment settings in Singapore", *Journal of Social Psychology*, vol. 131, n.º 4, pp. 545-556.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996): "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 1, pp. 149-178.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n.º 6, pp. 1173-1182.
- Bilhim, J. (2011): *Questões actuais da Gestão de Recursos Humanos* (2ª ed.), ISCSP, Lisboa.
- Blau J. (2003): "Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, n.º 4, pp. 469-88.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008): "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, vol. 47, n.º 4, pp. 667-686.
- Chang, H.-T., Chi, N.-W., & Miao, M.-C. (2007): "Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, n.º 2, pp. 352-368.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013): "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, n.º 2, pp. 181-197.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004): "Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective", *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n.º 4, pp. 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998): "Organizational cynicism", *Academy of Management Review*, vol. 23, n.º 2, pp. 341-352.
- Dose, J. J. (1997): "Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, n.º 3, pp. 219-240.
- Figueira, Nascimento, J. L., & Almeida, M. H. (2013). *Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: Um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público*, Documento de trabalho não publicado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Fleming, P. (2005): "Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "Culture of Fun" program". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 41, n.º 3, pp. 285-303.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994): "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n.º 1, pp. 15-23.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. & Cooper, C. L. (1997): "Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n.º 3, pp. 444-452.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003): "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n.º 5, pp. 627-647.
- Kanter, R. M. (1997): "Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro", In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. A. Beckard (Eds), *Organização do futuro: Como preparar hoje as empresas do futuro*, Futura, São Paulo, pp. 155-167.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T (2009): "Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments", In Howard J. Klein, Thomas E. Becker & John P. Meyer (Ed.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions*, Routledge, New York, pp. 3-36.
- Lachman, R., & Aranya, N. (1986): "Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals", *Journal of Occupational Behavior*, vol. 7, n.º 3, pp. 227-243.
- Lopes, A. (2012): *Fundamentos para a Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*, Edições Sílabo, Lisboa.
- McAuley, B. J., Zeitz, G. & Blau, G. J. (2006): "Testing a 'push-pull' theory of work commitment among organizational professionals", *The Social Science Journal*, vol. 43, n.º 4, pp. 571-596.

- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998): "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research", *Journal of Management*, vol. 24, n.º 3, pp. 351-389.
- Meyer, J. P. (2009): "Commitment in a changing world of work", In Howard J. Klein, Thomas E. Becker & John P. Meyer (Ed.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions*, Routledge, New York, pp. 37-68.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, n.º 1, primavera, pp 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997): *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Sage Publications, California, Thousand Oaks, USA.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993): "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n.º 4, pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002): "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 20-52.
- Mowday, (1998): "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 8, n.º 4, pp 387-401.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979): "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n.º 2, pp. 224-247.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992): "Employee commitment: Resolving some issues", *Work and Occupations*, vol. 19, n.º 3, pp. 211-236.
- Nascimento, J.L. (2010): *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*, Tese de Doutoramento não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007): "Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace", *Human Relations*, vol. 60, n.º 5; pp. 683-718.
- O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Eggins, R., & Reynolds, K. J. (2004): "Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe", *Career Development International*, vol. 9, n.º 1, pp. 28-44.
- O'Leary, M. (2003): "From paternalism to cynicism: Narratives of a newspaper company", *Human Relations*, vol. 56, n.º 6, pp. 685-704.
- Pfeffer, J. (1998): "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review*, vol. 40, n.º 2, pp. 96-124.
- Randall, D., Fedor, D. & Longenecker, C. (1990): "The behavioral expression of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, n.º 2, pp. 210-224.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997): "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Perspectives*, vol. 11, n.º 1, pp. 48-59.
- Reilly, N. P., & Orsak, C. L. (1991): "A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 39, n.º 3, pp. 311-330.
- Sabino, A., & Lopes, A. (2012): "O Comprometimento Organizacional como Determinante da Voz Um Estudo de Perfis", *Gestão e Desenvolvimento*, Nº 20, pp. 7-25.
- Sainsaulieu, R. (1988): *L'Identité au Travail* (3e ed.), Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- Sennet, R. (1999): "The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism", W. W. Norton & Company, New York.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005): "Employee cynicism and resistance to organizational change", *Journal of Business & Psychology*, vol. 19, n.º 4, pp. 429-459.
- Turner, J. H., & Valentine, S. R. (2001): "Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development", *Journal of Business Ethics*, vol. 34, n.º 2, pp. 123-136.
- Urbany, J. E. (2005): "Inspiration and cynicism in values statements", *Journal of Business Ethics*, vol. 62, n.º 2, pp. 169-182.
- Valentine, S., & Elias, R. Z. (2005): "Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students", *Psychological Reports*, 97, n.º 3, pp. 932-934.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994): "Organizational cynicism: An initial study". *Academy of Management Proceedings*, vol. 8, n.º 1, pp. 269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000): "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates", *Group & Organization Management*, vol. 25, n.º 2, pp. 132-153.
- Weick, K. E. (1995): "Sensemaking in Organizations", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 321 pp.

Artigo submetido para publicação na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Assis, D. M. & Nascimento, J. L. “O cinismo organizacional: validação da sua escala de medida”

O CINISMO ORGANIZACIONAL: VALIDAÇÃO DA SUA ESCALA DE MEDIDA

RESUMO

São ainda escassos os estudos que abordam o cinismo organizacional. Em Portugal, este conceito tem sido completamente negligenciado, quer em termos da sua conceptualização, quer no que se refere à validação de um instrumento para a sua análise e avaliação. O presente estudo pretendeu adaptar e validar a escala de medida do cinismo organizacional proposta por Brandes, Dharwadkar e Dean (1999) para o contexto português. Os resultados obtidos, com recurso a modelação por equações estruturais, sugerem uma abordagem unidimensional deste constructo ao invés da perspectiva tridimensional proposta por Brandes e colaboradores. (1999).

PALAVRAS-CHAVE: cinismo organizacional, dimensões do cinismo organizacional, validação da escala.

ABSTRACT

The studies that address the organizational cynicism are still scarce. In Portugal, this concept has been completely neglected, both in terms of concept and in terms of the validation of an instrument for its analysis and evaluation. The present research intends to adapt and validate the scale of measurement proposed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) for the Portuguese context through a quantitative research. The results, obtained through a structural equations modeling, suggest a, one-dimensional approach instead da three-dimension perspective proposed by Brandes and colleges (1999).

KEY WORDS: organizational cynicism, dimensions of organizational cynicism, scale validation.

THE ORGANIZATIONAL CYNICISM: VALIDATION OF ITS SCALE OF MEASUREMENT

Trabalho concluído em setembro de 2014.

Introdução

As transformações a que se tem assistido, quer no contexto externo, caracterizado por uma crise, quer nas organizações, têm vindo a influenciar a forma de gestão, nomeadamente dos recursos humanos, colocando-se a ênfase num aumento da produtividade e da competitividade, no sentido de satisfazer necessidades prementes, muitas vezes sem se ter em linha de conta os colaboradores, focando-se na obtenção de resultados imediatos e de curto prazo (Kanter, 2009; Kochan, 2012, Nascimento, Lopes e Dias, 2013).

Esta nova realidade gestionária, nem sempre é percecionada positivamente pelos trabalhadores/colaboradores, podendo originar atitudes e comportamentos negativos em relação à organização e à sua gestão, potenciado pela incongruência, por um lado, entre os valores pessoais e os organizacionais e, por outro, entre os valores organizacionais explicitados pela gestão e a própria prática dessa mesma gestão. São estas incoerências que originam o cinismo organizacional (Abraham, 2000; Brown e Cregan, 2008). O cinismo organizacional refere-se a uma forma de autodefesa, que comporta pensamentos e sentimentos negativos e descrédito em relação, quer à organização em si, quer em relação aos que nela têm poder de decisão (Naus, Iterson e Roe, 2007). Consiste numa atitude negativa do indivíduo em relação à organização para a qual trabalha, compreendendo uma dimensão cognitiva, afetiva e comportamental (Abraham, 2000; Dean, Brandes e Dharwadkar, 1998; Brandes, Dharwadkar e Dean 1999).

O conceito de cinismo organizacional tem vindo a assumir algum relevo no decurso dos últimos anos, existindo alguns estudos que abordam esta temática, apesar de ainda serem escassos (Chiaburu, Peng, Oh, Banks e Lomeli, 2013). Em Portugal não foram encontrados estudos que abordassem este fenómeno, nomeadamente em termos da sua conceptualização e de validação de instrumentos propostos para a sua medição (Assis e Nascimento, 2014). Assim, o presente estudo pretende adaptar e identificar as propriedades psicométricas da escala de medida do Cinismo Organizacional proposta por Brandes e colaboradores (1999) para o contexto português.

Cinismo organizacional

As primeiras conceptualizações do cinismo organizacional perspetivaram este constructo como um fenómeno multifacetado, de natureza atitudinal, resultante de uma resposta adaptativa do indivíduo a incongruências das práticas de gestão, podendo ser percecionado quer positiva,

quer negativamente (Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997; Bateman, Sakano e Fugita, 1992; Brandes *et al.*, 1999).

Os desenvolvimentos posteriores seguem esta linha, realçando o cinismo organizacional como uma atitude do indivíduo em relação à organização para a qual trabalha, caracterizada pela percepção de uma falta de congruência na relação existente entre a organização e o indivíduo e pela crença de que as organizações e os seus gestores não têm escrúpulos nem integridade, atuando unicamente com um orientação para os interesses e objetivos organizacionais e dos seus gestores de topo, em detrimento de todos os outros colaboradores. Nesta linha, o cinismo organizacional traduz-se em comentários e sentimentos negativos, nomeadamente negando a existência de um impacto positivo dos valores da organização na tomada de decisão (Abraham, 2000; Chiaburu, *et al.*, 2013; Davis e Gardner, 2004; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; Stanley, Meyer e Topolnysky, 2005; Turner e Valentine, 2001; Valentine e Elias, 2005).

De acordo com o quadro teórico estabelecido (Andersson, 1996; Brandes *et al.*, 1999; Dean, *et al.*, 1998; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; Naus, *et al.*, 2007; Turner e Valentine, 2001; Urbany, 2005) o cinismo organizacional, sendo uma atitude em relação à organização compreende uma dimensão cognitiva, afetiva e comportamental. A componente cognitiva reflete a crença de que a organização não é íntegra com os seus trabalhadores, bem como com os restantes *stakeholders* e para com a sociedade em geral. A componente afetiva traduz-se por sentimentos de frustração, desilusão e de desconfiança em relação à organização e à sua gestão, chegando mesmo a ser referida por O'Leary (2003) como uma narrativa de injustiça. A componente comportamental tem a ver com a tendência para a assunção de comportamentos depreciativos e críticos em relação à organização que são consistentes com as crenças (cognição) e os sentimentos (afetos) do indivíduo. No entanto, estes três elementos são facetas próprias e específicas de uma mesma atitude que é o cinismo organizacional, apesar de haver uma maior incidência no estudo da componente afetiva e comportamental, conforme realçaram Assis e Nascimento (2014), sendo exemplo disto os estudos de Naus (Naus, 2007 e Naus *et al.*, 2007).

Apesar desta faceta negativa do cinismo organizacional, comum à maioria dos autores e conforme referida na meta-análise de Chiaburu e colaboradores (2013), Mcclough, Rogelberg, Fisher e Bachiochi (1998) apresentaram uma perspetiva positiva quando estabeleceram que o indivíduo cínico pensa nos problemas da organização, pelo que se lhe for dada oportunidade para expor as suas ideias, as mesmas poderão ser um contributo muito útil na resolução desses

problemas. No entanto, não foram encontrados estudos que tivessem reforçado esta posição. Antes pelo contrário, para Bronn e Vrioni (2001) o cinismo organizacional leva a que se duvide não só daquilo que é dito, mas também dos motivos pelos quais foi dito. Este sentimento de desconfiança perante os líderes conduz a uma descrença no sentido de que qualquer mudança possa trazer algum benefício para a organização, levando a que o indivíduo cínico não partilhe ideias no sentido de melhoria da organização com vista a que as mesmas não tenham um impacto positivo nessas mudanças, conforme estabelecido anteriormente nomeadamente por Reichers e colaboradores (1997), McClough e associados (1998) e Turner e Valentine (2001). Assim, e sintetizando estudos anteriores, Brow e Cregan (2008) afirmaram que, na presença do cinismo organizacional, os princípios da lealdade e da sinceridade são sacrificados por forma a promoverem os interesses pessoais, conduzindo a ações sustentadas em motivos encobertos (*hidden motives*) e baseadas no engano.

Na sequência da conceptualização inicial do cinismo organizacional, Brandes e colaboradores (1999), propuseram uma escala de medida deste constructo que apresenta um forte alinhamento com desenvolvimentos posteriores na abordagem deste constructo.

Não tendo sido encontrados estudos em Portugal que tivessem adaptado e validado esta escala, propõe-se no presente trabalho apresentar uma proposta de adaptação desta escala para o contexto português. Por outro lado, sendo o cinismo organizacional uma atitude, o elemento cognitivo, afetivo e comportamental, mais do que componentes ou dimensões são facetas/características de uma mesma realidade atitudinal (Assis e Nascimento, 2014), não sendo de excluir a unidimensionalidade deste constructo. Nesta linha foram testados três modelos de cinismo organizacional. O primeiro modelo corresponde ao quadro estabelecido pelos autores (Brandes *et al.*, 1999) e estabelece um constructo constituído por uma dimensão cognitiva, outra afetiva e uma terceira comportamental. O segundo modelo estabelece a unidimensionalidade do constructo. Já no terceiro modelo pretende-se verificar o nível de determinação de cada uma das três dimensões na construção do constructo de segunda ordem cinismo organizacional. Desta forma pretende-se disponibilizar à comunidade científica um instrumento que permita a realização de estudos futuros em contexto português, tendentes à sua validação ou utilização em contexto gestionário.

Metodologia

Instrumento de Medida

A escala proposta por Brandes e colaboradores (1999) é composta por catorze afirmações, seis respeitantes à componente cognitiva, quatro relativas à componente afetiva e quatro à componente comportamental, sendo a resposta dada numa escala de tipo Likert de sete pontos em que “1” corresponde a “Discordo Totalmente” e “7” corresponde a “Concordo Totalmente”.

A escala foi traduzida para português através do método de tradução-retroversão, tendo sido apresentada e discutida por um grupo de cinco gestores de recursos humanos de forma a obter-se uma versão mais adaptada aos condicionalismos portugueses (Tabela 1).

Tabela 1 – Escalas do Cinismo Organizacional (Baseado em Brandes, Dharwadkar, & Dean, 1999, p. 33)

Subescala Cognitiva	
1. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	B1_Cg
3. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	B3_Cg
5. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.	B5_Cg
11. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.	B11_Cg
13. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	B13_Cg
14. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.	B14_Cg
Subescala Afetiva	
2. De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.	B2_Af
8. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.	B8_Af
9. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagrados quando pensam na organização.	B9_Af
10. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.	B10_Af
Subescala Comportamental	
4. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.	B4_Cm
6. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização.	B6_Cm
7. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.	B7_Cm
12. De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.	B12_Cm

Amostra

A amostra é constituída por 153 sujeitos, todos eles trabalhadores de organizações de diversos setores de atividade, público e privado, sendo 63,5% do sexo feminino e 34,7% do sexo masculino. A amostra apresenta uma média de idades de 32,7 anos, com um desvio padrão de

9,92 anos, estando a idade dos participantes compreendida entre os 20 e os 62 anos. Relativamente à antiguidade na profissão a média é de 10,1 anos, com um desvio padrão de 9,04, sendo a antiguidade mínima inferior a 1 ano e a máxima de 40 anos. No que diz respeito à antiguidade nas organizações onde trabalham o mínimo é inferior a 1 ano e o máximo 32 anos, o que corresponde a uma média de 8,2 anos, com um desvio padrão de 7,99. No que concerne à antiguidade na categoria profissional atual a média é de 6,2 anos, com um desvio padrão de 6,3 variando entre menos de 1 ano e 40 anos.

Procedimentos estatísticos

Foi utilizado uma metodologia fatorial, inicialmente exploratória, através do método de extração *Maximum Likelihood* com rotação oblíqua *Promax* (SPSS 22). Posteriormente de modelagem por equações estruturais utilizando-se a metodologia *Robust Maximum Likelihood* e *Completely Standardize Solution* (LISREL 8.8). A validade convergente da escala foi determinada através do valor do *Factor Loading* de cada item ($FL \geq 0,50$), pela Variância Extraída ($VE \geq 0,5$) e Fiabilidade de Constructo ($CR \geq 0,7$) (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007). A bondade-de-ajustamento dos modelos propostos foi determinada com recurso aos Graus de Liberdade (df), Qui-Quadrado (χ^2), *Root Mean Square Error of Approximation* ($RMSEA \leq 0,08$), *Goodness-of-Fit Index* ($GFI \geq 0,9$), Critical N (CN < dimensão real da amostra), *Incremented Fit Index* ($IFI \geq 0,9$), *Comparative Fit Index* ($CFI \geq 0,9$), Valor do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade ($\chi^2/df \leq 0,3$), *Aike Information Critirian Model* (Model AIC: o menor valor) (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

Resultados

Verificou-se que as respostas indiciam um nível de cinismo médio superior, variando de um mínimo de 3,57 (item B6_Cm) a um máximo de 5,59 (item B7_Cm), encontrando-se os itens correlacionados entre si (Tabela 2).

Tabela 2 – Estatísticas descritivas dos itens

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. B1_Cg	3,99	1,795	1													
2. B3_Cg	4,10	1,776	0,529**	1												
3. B5_Cg	4,52	1,810	0,456**	0,416**	1											
4. B11_Cg	4,35	1,912	0,452**	0,450**	0,532**	1										
5. B13_Cg	4,50	1,947	0,559**	0,591**	0,521**	0,495**	1									
6. B14_Cg	4,21	1,653	0,619**	0,569**	0,555**	0,556**	0,695**	1								
7. B2_Af	4,90	1,372	0,264**	0,288**	0,295**	0,277**	0,369**	0,242**	1							
8. B8_Af	4,25	1,532	0,371**	0,407**	0,453**	0,433**	0,492**	0,505**	0,337**	1						
9. B9_Af	4,34	1,772	0,524**	0,588**	0,535**	0,489**	0,605**	0,671**	0,297**	0,569**	1					
10. B10_Af	4,14	1,536	0,423**	0,479**	0,453**	0,382**	0,514**	0,543**	0,321**	0,684**	0,670**	1				
11. B4_Cm	5,09	1,430	0,256**	0,359**	0,359**	0,313**	0,383**	0,453**	0,322**	0,310**	0,475**	0,462**	1			
12. B6_Cm	3,57	1,717	0,434**	0,481**	0,419**	0,469**	0,477**	0,568**	0,258**	0,369**	0,572**	0,420**	0,257**	1		
13. B7_Cm	5,59	1,204	0,293**	0,237**	0,292**	0,329**	0,349**	0,271**	0,417**	0,216**	0,299**	0,293**	0,352**	0,120	1	
14. B12_Cm	5,37	1,464	0,412**	0,257**	0,427**	0,332**	0,313**	0,365**	0,232**	0,195**	0,392**	0,356**	0,378**	0,224**	0,536**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A escala de medida do cinismo organizacional proposta por Brandes e colaboradores (1999) apresentou um valor do coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de 0,913 sugerindo uma fiabilidade aceitável.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) permitiu a extração de dois fatores que explicavam 56,74% da variância dos dados (Tabela 3).

Tabela 3 – Resultados da análise fatorial exploratória das escalas do cinismo organizacional

Itens	Fatores	
	1	2
B14_Cg	,839	,447
B9_Af	,819	,496
B13_Cg	,787	,491
B3_Cg	,745	,410
B10_Af	,703	,446
B11_Cg	,674	,479
B1_Cg	,667	,466
B6_Cm	,664	,275
B5_Cg	,648	,482
B8_Af	,648	,339
B4_Cm	,500	,488
B7_Cm	,373	,817
B12_Cm	,435	,710
B2_Af	,403	,468

Método de Extração: *Maximum Likelihood* com rotação *Promax*
KMO=0,909

Estes resultados não confirmaram o quadro teórico estabelecido pois (i) a solução fatorial permitiu a extração de dois fatores ao invés dos três fatores previstos, (ii) existência de uma

elevada correlação entre os dois fatores extraídos ($r=0,909$) e (iii) o segundo fator ser só constituído por três itens. Assim, estes resultados sugerem a unidimensionalidade do cinismo organizacional ao contrário da tridimensionalidade proposta por Brandes e colaboradores (1999), suportando o segundo modelo.

Os resultados obtidos na análise fatorial confirmatória permitiram concluir que o modelo tridimensional apresentou uma bondade-de-ajustamento aceitável (Tabela 4). Os resultados obtidos (Fig. 1) sugeriram a eliminação dos itens B2_Af “De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.” (FL=0,45) e B7_Cm “De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.” (FL=0,49).

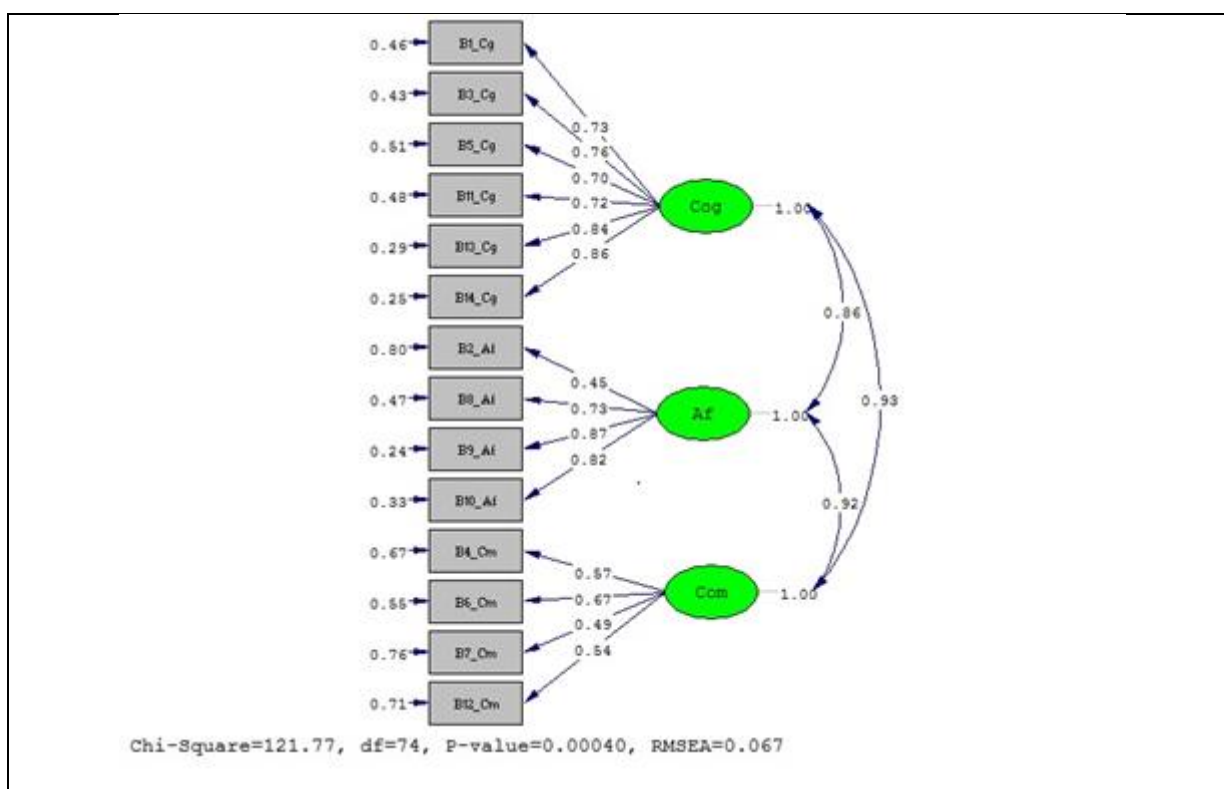


Figura 1 – Diagrama conceitual do Modelo Tridimensional do Cinismo Organizacional (Modelo 1) proposto por Brandes e colaboradores (1999), com as estimativas obtidas numa solução completamente estandardizada

Este modelo demonstrou igualmente a existência de uma elevada correlação entre as três dimensões do cinismo organizacional, confirmando os resultados da análise fatorial exploratória e sugerindo a unidimensionalidade do constructo.

Testou-se em seguida o modelo unidimensional, que revelou indicadores de bondade-de-ajustamento aceitáveis apesar de inferiores aos do modelo tridimensional (Tabela 4). A

solução fatorial extraída sugeriu a eliminação dos itens B2_Af (FL=0,45) e B7_Cm (FL=0,46) confirmando os resultados obtidos para o primeiro modelo. Sugere também a eliminação do item B12_CM “De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.” (FL=0,49). O modelo resultante, isto é, sem estes três itens, apresentou uma bondade-de-ajustamento aceitável e superior à dos dois modelos anteriores (Tabela 4), tendo-se verificado um *factor loading* superior a 0,53 (Fig. 3).

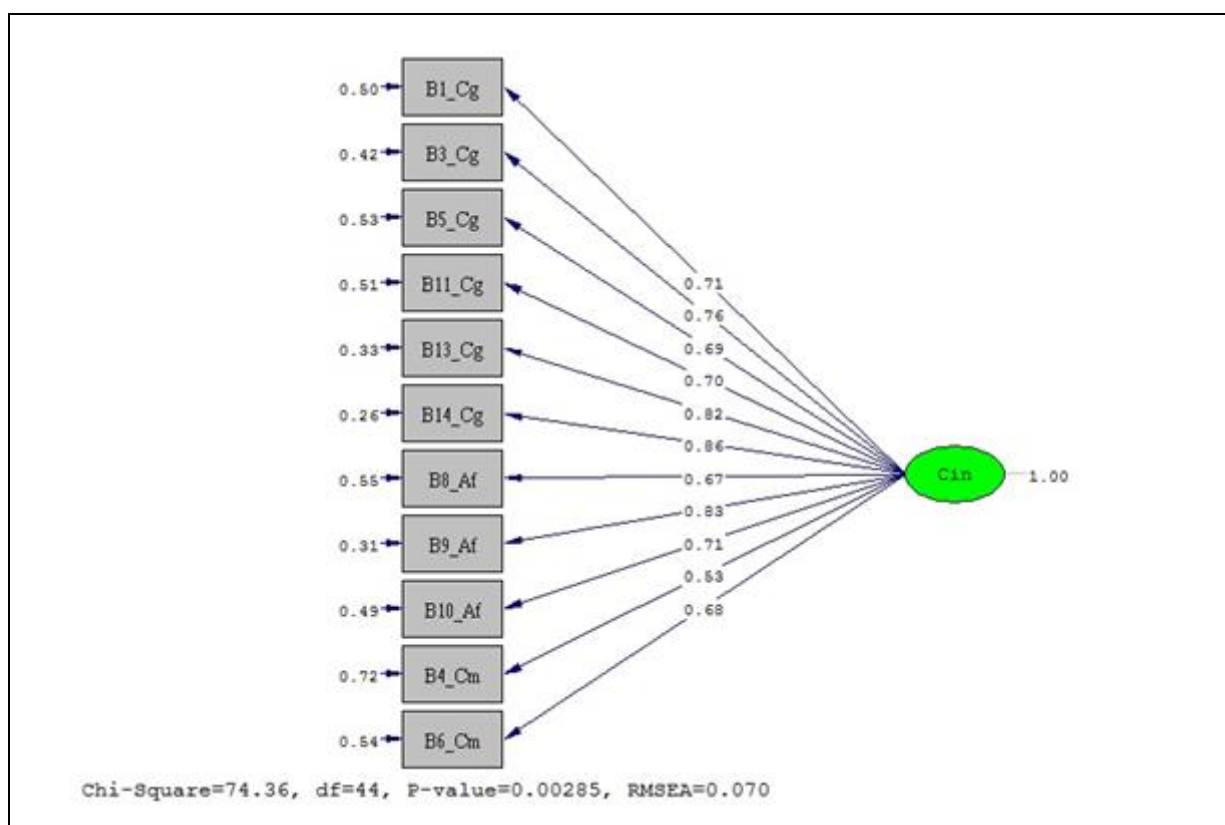


Figura 2 – Diagrama conceitual do Modelo Final Unidimensional do Cinismo Organizacional (Modelo 2 Final), com as estimativas obtidas numa solução completamente estandardizada

Por fim, procedeu-se à estimação do terceiro modelo, através de uma análise fatorial confirmatória de segunda ordem, tendo-se também obtido uma solução fatorial com uma bondade-de-ajustamento aceitável (Tabela 4) e sugerindo a eliminação dos itens B2_Af (FL=0,45) e B7_Cm (FL=0,49). Confirmou-se, assim, os resultados obtidos anteriormente (Fig. 3).

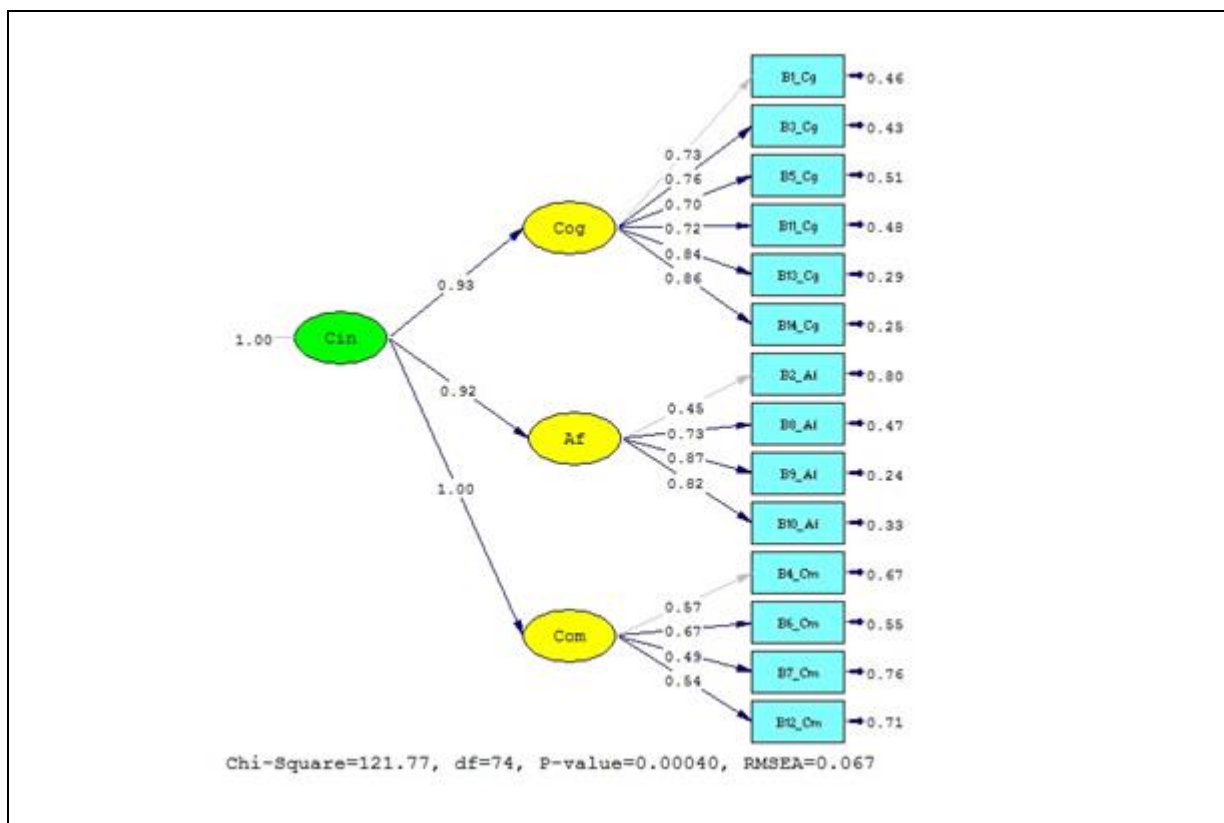


Figura 3 – Diagrama conceitual do Modelo Fatorial de Segunda Ordem do Cinismo Organizacional (Modelo 3), com as estimativas obtidas numa solução completamente estandardizada

É de realçar a elevada estimativa da relação de determinação de cada uma das variáveis latentes no cinismo organizacional, variando esta de 0,92 a 1,00. Estes resultados vão na linha da unidimensionalidade deste constructo, suportada também por correlações elevadas entre os três dimensões que se verificaram nas análises anteriores.

Comparando os valores das medidas de bondade-de-ajustamento dos quatro modelos testados, verificou-se serem todos adequados. Considerando que «*Terá melhor ajustamento o modelo que tiver menor AIC.*» (Salgueiro, 2007, p. 57), então o segundo modelo sem os três itens que apresentaram um *factor loading* inferior a 0,50 foi, dos quatro modelos testados, aquele que apresentou melhor ajustamento (Tabela 4).

Tabela 4 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de cinismo organizacional.

Medida	Valores de referência	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 2 Final	Modelo 3
df		74	77	44	74
χ^2		121,77	143,66	74,36	121,77
RMSEA	$\leq 0,08$	0,067	0,078	0,070	0,067
GFI	$\geq 0,9$	0,83	0,81	0,87	0,83
CN	< 143	123,68	108,52	132,20	123,69
IFI	$\geq 0,9$	0,98	0,98	0,99	0,98
CFI	$\geq 0,9$	0,98	0,98	0,99	0,98
χ^2 / df	$\leq 0,3$	1,65	1,87	1,69	1,65
Model AIC	$< \text{valor}$	183,77	199,66	118,36	183,77
VE	$\geq 0,5$	0,50	0,47	0,53	0,50
CR	$\geq 0,7$	0,93	0,92	0,92	0,93

n=143

Conclusão: Discussão dos resultados e estudos futuros

No presente estudo testou-se a escala do cinismo organizacional proposta por Brandes e colaboradores (1999), no sentido da sua adaptação, e a determinação das suas propriedades psicométricas para o contexto português. Tendo em consideração que se utilizou uma amostra de conveniência e de reduzida dimensão (153 sujeitos) não se pode considerar o presente estudo como uma validação.

Sendo um constructo relativamente recente, ainda há muitas facetas que necessitam de uma maior aprofundamento e clareza, nomeadamente através de estudos empíricos. A situação de crise global que está a afetar toda a sociedade e, especialmente a ocidental, com reflexos numa gestão cada vez mais de curto prazo, orientada para resultados imediatos e, muitas vezes à custa dos colaboradores, pode potenciar a emergência de fenómenos e de reações de natureza negativa de que o cinismo organizacional é um exemplo.

Os resultados permitiram fundamentar a hipótese da unidimensionalidade do constructo, ao invés da tridimensionalidade estabelecida no quadro teórico (e.g., Brandes *et al.*, 1999; Dean *et al.*, 1998, Urbany, 2005). Os resultados obtidos podem estar associados a questões de natureza cultural e social específica ao contexto português. A possibilidade do cinismo organizacional ser influenciado por elementos contextuais, quer sociais, quer organizacionais, poderá corresponder a uma linha de investigação que dê coerência e integre estudos que

tenham em consideração aspetos contingenciais, tais como os valores, a cultura, e até mesmo as condições socioeconómicas da amostra e aspetos organizacionais. No entanto, há a referir que, mais do que componentes os elementos propostos, são facetas de qualquer atitude e, neste caso, o que é relevante, mais do que cada uma destas três facetas é a atitude/constructo em causa, o que no presente estudo é o cinismo organizacional.

Por outro lado, permitiu também a proposta de uma escala de mediada do constructo adaptada para a realidade portuguesa, bem como a determinação de propriedades psicométricas. Esta escala poderá ser utilizada quer na perspetiva tridimensional, quer unidimensional. Contudo, seria importante proceder à confirmação dos resultados obtidos, através de estudos que utilizassem outras amostras, nomeadamente de maiores dimensões. Sugere-se mesmo, a realização de estudos que utilizem amostras independentes, obtidas de diferentes organizações/empresas, a fim de se poder confirmar ou infirmar os resultados agora obtidos.

Por fim, refere-se à necessidade da gestão repensar a forma de atuar podendo, neste caso, o nível de cinismo organizacional sentido pelos colaboradores levar a essa reflexão.

Referências Bibliográficas

- ABRAHAM, R. (2000), «Organizational cynicism: bases and consequences». *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 126(3), pp. 269-292.
- ANDERSSON, L. M. (1996), «Employee cynicism: an examination using a contract violation framework». *Human Relations*, vol. 49(11), pp. 1395-1418.
- ANDERSSON e BATEMAN (1997), «Cynicism in the workplace: some causes and effects». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18(5), pp. 449-469.
- ASSIS, D. M. e NASCIMENTO, J. L. (2014), «O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual». XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica, fevereiro.
- BATEMAN, T. S., SAKANO, T. e FUJITA, M. (1992), «Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership». *Journal of Applied Psychology*, vol. 77(5), pp. 768-771.
- BRANDES, P., DHARWADKAR, R. e DEAN, J. (1999), «Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes». *Eastern Academy of Management best papers proceedings*, PP. 150-153, Philadelphia, PA.
- BROON, P. e VRIONI, A. (2001), «Corporate social responsibility and cause related marketing: an overview», *International Journal of Advertising*, vol. 20 (2), pp. 207-222.

- BROWN, M. e CREGAN, C. (2008), «Organizational change cynicism: the role of employee involvement». *Human Resource Management*, vol. 47(4), pp. 667-686.
- CHIABURU, D. S., PENG, A. C.; OH, I.-S.; BANKS, G. C. e LOMELI, L. C. (2013), «Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83(2), pp. 181-197.
- DAVIS, W. D. e GARDNER, W. L. (2004), «Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective». *The Leadership Quarterly*, vol. 15(4), pp. 439-465.
- DEAN, J. W., BRANDES, P. e DHARWADKAR, R. (1998), «Organizational cynicism». *Academy of Management Review*, vol. 23(2), pp. 341-352.
- DELKEN, M. (2004), «Organizational Cynicism: a study among call centers», Dissertação de Mestrado não publicada, University of Maastricht.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B. e ANDERSON, R. (2010), *Multivariate data analysis: a global perspective*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- JOHNSON, J. L. e O'LEARY-KELLY, A. M. (2003), «The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24(5), pp. 627-647.
- KANTER, R. M. (2009), «What would Peter say». *Harvard Business Review*, vol. 87 (11), pp. 65-70.
- KOCHAN, T. A. (2012), «A job compact for America's future». *Harvard Business Review*, vol. 90(1), pp. 64-72.
- MCCLOUGH, A. C.; ROGELBERG, S. G.; FISHER, G. G. e BACHIOCHI, P. D. (1998), «Cynicism and the quality of an individual's contribution to an organizational diagnostic survey». *Organization Development Journal*, vol. 16(2), pp. 31-41.
- NASCIMENTO, J. L., LOPES, A. e DIAS, D. (2013). *Crise de Valores ou Valores da Crise: Uma Abordagem Conceptual aos Valores Societais*. Comunicação apresentada ao XXVII Congresso Anual AEDEM, Universiade de Huelva, 5, 6 e 7 de Junho, Huelva, Spain
- NAUS, A. (2007), «Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization». Tese PhD não publicada, Universiteit Maastricht.

- NAUS, F., ITERSON, A. e ROE, R. (2007), «Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace». *Human Relations*, vol. 60(5), pp. 683-718.
- O'LEARY, M. (2003), «From paternalism to cynicism: narratives of a newspaper company». *Human Relations*, vol. 56(6), pp. 685-704.
- REICHERS, A. E., WANOUS, J. P. e AUSTIN, J. T. (1997), «Understanding and managing cynicism about organizational change». *Academy of Management Perspectives*, vol. 11(1), pp. 48-59.
- SALGUEIRO, M. (2007), Modelos de equações estruturais: aplicações com LISREL. ISCTE, Lisboa.
- STANLEY, D. J., MEYER, J. P. e TOPOLNYTSKY, L. (2005), «Employee cynicism and resistance to organizational change». *Journal of Business & Psychology*, vol. 19(4), pp. 429-459.
- TURNER, J. H. e VALENTINE, S. R. (2001), «Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: Aa scale development». *Journal of Business Ethics*, vol. 34(2), pp. 123-136.
- URBANY, J. E. (2005), «Inspiration and cynicism in values statements». *Journal of Business Ethics*, vol. 62(2), pp. 169-182.
- VALENTINE, S. e ELIAS, R. Z. (2005), «Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students». *Psychological Reports*, vol. 97(3), pp.932-934.

Instrumento de recolha de dados

QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação em curso, realizado por Dirce Monteiro Assis, sob a orientação do Prof. Doutor José Luís Nascimento, no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa – ISCSP-ULisboa.

Através dele pretende-se compreender em que medida é que a relação de determinação do cinismo organizacional sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento profissional em cada um dos corpos de trabalhadores da Faculdade de Ciências.

As respostas ao questionário são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se apenas à investigação em curso, servindo de base para a elaboração da minha dissertação, e serão processados exclusivamente por mim.

Caso a Faculdade o solicite, os resultados poder-lhe-ão ser facultados, mas apenas sob a forma de estatística global, garantindo-se em qualquer circunstância a confidencialidade das respostas individuais.

Na medida em que os resultados da investigação dependem directamente do rigor das respostas dos inquiridos, pretende-se que elas sejam espontâneas e sinceras, e que descrevam com a precisão possível aquilo que cada um sente em relação à instituição e ao trabalho que para ela executa.

O questionário é composto por quatro partes, totalizando 48 afirmações, em relação às quais é pedida a sua apreciação. A essas afirmações acrescem 4 questões relacionadas com a caracterização sociodemográfica da amostra.

Leia atentamente cada uma das afirmações e responda assinalando o seu grau de concordância em relação a ela, numa escala de 7 posições, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 4 corresponde a “Não concordo, nem discordo” e 7 corresponde a “Concordo Totalmente”.

Estima-se em 15 minutos o tempo gasto na resposta ao inquérito completo.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Parte I

DISCORDO TOTALMENTE		NÃO CONCORDO NEM DISCORDO			CONCORDO TOTALMENTE		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
Tendo em conta o que sente em relação à Faculdade, indique o grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:							
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Esta instituição merece a minha lealdade.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Parte II

Tendo em conta o sentimento dos trabalhadores para com a Faculdade, indique o grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:

20. Acredito que a minha instituição diz uma coisa e faz outra.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. As políticas, objetivos e práticas da minha instituição parecem ter pouco em comum.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na instituição .	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. Quando a minha instituição diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na instituição quando estão com amigos que a ela não pertencem.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
28. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29. A instituição onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30. Vejo pouca semelhança entre o que a minha instituição diz que vai fazer e o que realmente faz.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Parte III

Tendo em conta o que sente em relação à sua profissão, indique o grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:

31. Seria dispendioso para mim mudar a minha profissão agora.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32. Não gosto da minha profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
33. Mudar de profissão agora seria difícil para mim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
34. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35. Acredito que as pessoas que se formaram numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36. Sou um entusiasta relativamente ao exercício da minha profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37. Não me identifico com a minha profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
38. Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
39. Arrependo-me de ter entrado para esta profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
40. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correto deixar a minha profissão agora.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
41. A minha profissão é importante para a minha autoimagem.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
42. Sinto uma responsabilidade para com a minha profissão que me leva a permanecer na mesma.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
43. Investi muito na minha profissão para considerar mudar agora.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
44. Tenho orgulho em estar na minha profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
45. Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
46. A minha vida ia sofrer grandes alterações se mudasse de profissão.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
47. Permaneço na minha profissão devido ao dever de lealdade para com a mesma.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
48. Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Parte IV

Caracterização sociodemográfica

Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Idade

Categoria

- ☐ Docente
- ☐ Investigador
- ☐ Não docente

Antiguidade na profissão (se inferior a 1 ano indique 0 (zero))

Antiguidade na instituição (se inferior a 1 ano indique 0 (zero))

Antiguidade na categoria (se inferior a 1 ano indique 0 (zero))

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento organizacional afetivo

2. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento organizacional afetivo

1.

	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
COA_2_I	,757	0,842
COA_6	,775	0,840
COA_7_I	,657	0,860
COA_9	,551	0,876
COA_11	,627	0,864
COA_15_I	,732	0,846

2.

	<i>Factor 1</i>
COA_6	0,839
COA_2_I	0,826
COA_15_I	0,778
COA_7_I	0,711
COA_11	0,684
COA_9	0,595

Método de extração: *Maximum Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

APÊNDICE V

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento organizacional calculativo
2. Comunalidade extraída nos itens da subescala do comprometimento organizacional calculativo
3. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento organizacional calculativo

1.

	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
COC_1	0,578	0,749
COC_3	0,588	0,747
COC_13	0,553	0,754
COC_14	0,515	0,761
COC_16	0,497	0,765
COC_17	0,575	0,751
COC_19	0,319	0,799

2.

AFE 1			AFE 2			AFE 3		
	Inicial	Extração		Inicial	Extração		Inicial	Extração
COC_1	0,440	0,459	COC_1	0,437	0,487	COC_1	0,429	0,516
COC_3	0,393	0,477	COC_3	0,389	0,463	COC_3	0,390	0,472
COC_13	0,319	0,395	COC_13	0,306	0,360	COC_13	0,275	0,332
COC_14	0,279	0,333	COC_14	0,244	0,285	COC_16	0,380	0,438
COC_16	0,397	0,985	COC_16	0,377	0,414	COC_17	0,322	0,389
COC_17	0,347	0,429	COC_17	0,339	0,406			
COC_19	0,177	0,241						

Método de extração: *Maximum Likelihood*

3.

<i>Factor 1</i>	
COC_1	0,718
COC_3	0,687
COC_16	0,662
COC_17	0,623
COC_13	0,577

Método de extração: *Maximum Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento organizacional normativo

2. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento organizacional normativo

1.

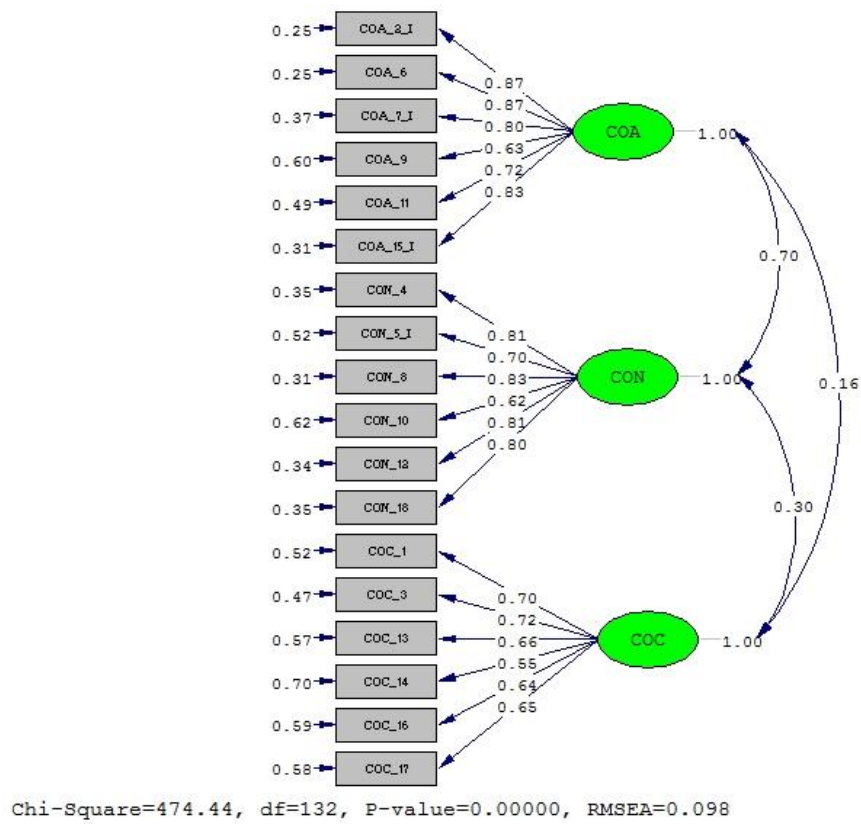
	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
CON_4	0,718	0,828
CON_5_I	0,591	0,853
CON_8	0,732	0,826
CON_10	0,487	0,868
CON_12	0,688	0,834
CON_18	0,735	0,826

2.

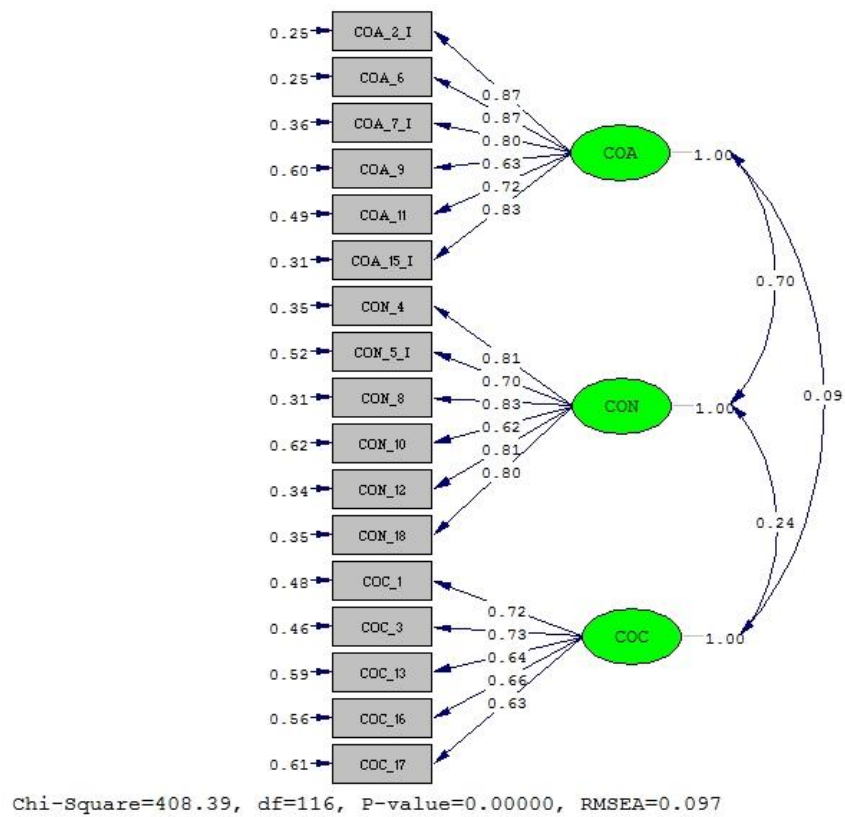
	<i>Factor 1</i>
CON_8	0,830
CON_4	0,806
CON_12	0,793
CON_18	0,734
CON_5_I	0,621
CON_10	0,502

Método de extração: *Maximum Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

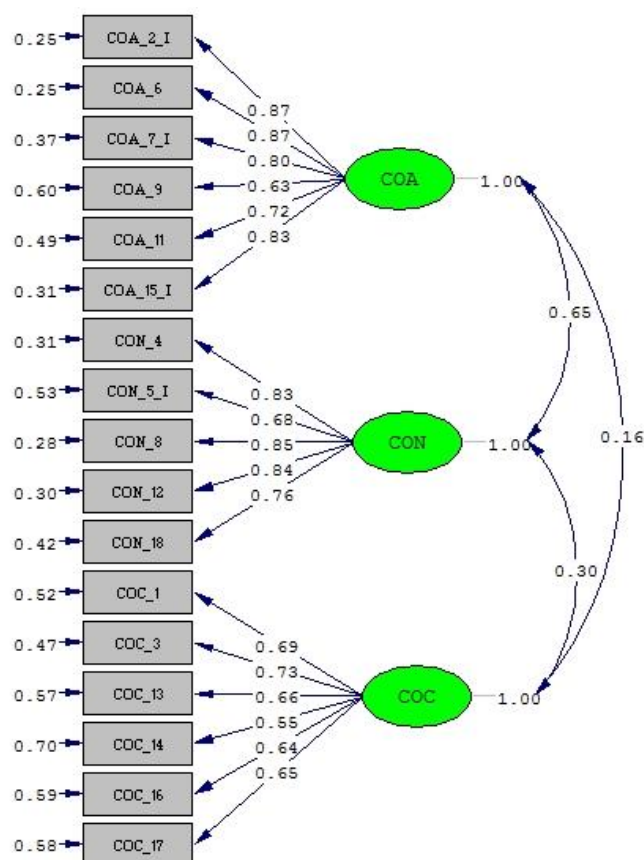
Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia1 – Modelo 2)



Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia 2 – Modelo 3)



Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução resultante da AFE – Modelo 5)



Chi-Square=363.77, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento profissional afetivo

2. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional afetivo

3. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional afetivo

1.

	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
CPA_32_I	0,662	0,760
CPA_36	0,697	0,743
CPA_37_I	0,661	0,757
CPA_39_I	0,539	0,780
CPA_41	0,330	0,846
CPA_44	0,629	0,760

2.

	<i>Factor 1</i>
CPA_37_I	0,830
CPA_32_I	0,809
CPA_36	0,753
CPA_44	0,645
CPA_39_I	0,619
CPA_41	0,324

Método de extração: *Maximum Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

3.

	<i>Factor 1</i>
CPA_37_I	0,842
CPA_32_I	0,818
CPA_36	0,740
CPA_44	0,631
CPA_39_I	0,612

Método de extração: *Maximum Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento profissional calculativo
2. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional calculativo
3. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional calculativo
4. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional calculativo

1.

	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
CPC_31	0,546	0,702
CPC_33	0,635	0,675
CPC_43	0,406	0,742
CPC_45	0,707	0,661
CPC_46	0,660	0,676
CPC_48_I	0,075	0,815

2.

<i>Factor 1</i>	
CPC_45	0,878
CPC_46	0,819
CPC_33	0,690
CPC_31	0,619
CPC_43	0,460
CPC_48_I	0,063

Método de extração: *Maximun Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

3.

<i>Factor 1</i>	
CPC_45	0,879
CPC_46	0,819
CPC_33	0,689
CPC_31	0,619
CPC_43	0,460

Método de extração: *Maximun Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

4.

<i>Factor 1</i>	
CPC_45	0,876
CPC_46	0,824
CPC_33	0,683
CPC_31	0,623

Método de extração: *Maximun Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

1. Valores da correlação *item total* e de Alfa na escala do comprometimento profissional normativo

2. *Factor loadings* dos itens da subescala do comprometimento profissional normativo

1.

	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
CPN_34	0,654	0,841
CPN_35	0,649	0,842
CPN_38_I	0,570	0,857
CPN_40	0,645	0,843
CPN_42	0,691	0,834
CPN_47	0,749	0,825

2.

	<i>Factor 1</i>
CPN_47	0,833
CPN_42	0,775
CPN_35	0,698
CPN_40	0,696
CPN_34	0,696
CPN_38_I	0,615

Método de extração: *Maximum Likelihood*
Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

APÊNDICE XIII

1. Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução intermédia 1)

2. Resultados da análise fatorial exploratória da escala do comprometimento profissional (solução intermédia 2)

1.

Itens	Fatores				Comunalidades
	1	2	3	4	
CPN_47	0,819	0,195	0,251	0,602	0,684
CPN_42	0,785	0,279	0,208	0,775	0,752
CPN_34	0,713	0,137	0,335	0,375	0,537
CPN_40	0,700	0,149	0,236	0,407	0,495
CPN_35	0,698	0,211	0,222	0,424	0,491
CPN_38_I	0,627	0,218	0,126	0,330	0,416
CPA_37_I	0,154	0,865	0,093	0,252	0,760
CPA_32_I	0,221	0,859	0,152	0,318	0,742
CPA_36	0,291	0,736	0,098	0,472	0,580
CPA_44	0,294	0,619	0,173	0,485	0,450
CPA_39_I	0,193	0,615	0,043	0,250	0,383
CPC_45	0,293	0,132	0,872	0,256	0,762
CPC_46	0,249	0,095	0,816	0,232	0,666
CPC_33	0,247	0,213	0,691	0,259	0,492
CPC_31	0,179	-0,052	0,641	0,153	0,431
CPC_43	0,490	0,260	0,464	0,600	0,455
CPA_41	0,290	0,286	0,144	0,590	0,365
% Variância	31,36	15,94	12,75	6,01	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo;
CON: Comprometimento Organizacional Normativo

Método de extração: *Maximum Likelihood*. Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

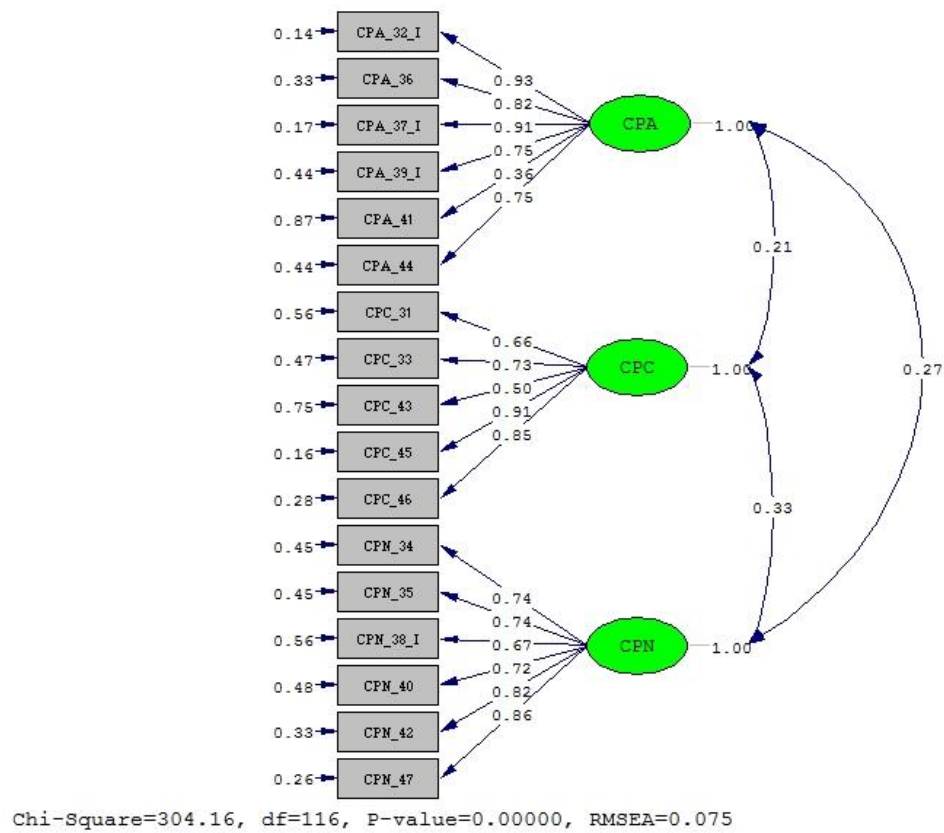
2.

Itens	Fatores			Comunalidades
	1	2	3	
CPN_47	0,839	0,232	0,249	0,706
CPN_42	0,801	0,318	0,198	0,650
CPN_34	0,687	0,167	0,331	0,490
CPN_40	0,682	0,180	0,233	0,468
CPN_35	0,682	0,233	0,219	0,466
CPN_38_I	0,611	0,241	0,131	0,380
CPA_41	0,353	0,309	0,133	0,168
CPA_32_I	0,227	0,858	0,146	0,741
CPA_37_I	0,158	0,854	0,091	0,743
CPA_36	0,331	0,743	0,095	0,564
CPA_44	0,337	0,634	0,168	0,425
CPA_39_I	0,205	0,616	0,043	0,382
CPC_45	0,283	0,144	0,873	0,763
CPC_46	0,244	0,103	0,818	0,669
CPC_33	0,240	0,222	0,687	0,488
CPC_31	0,179	-0,033	0,642	0,428
% Variância	31,24	16,65	13,50	

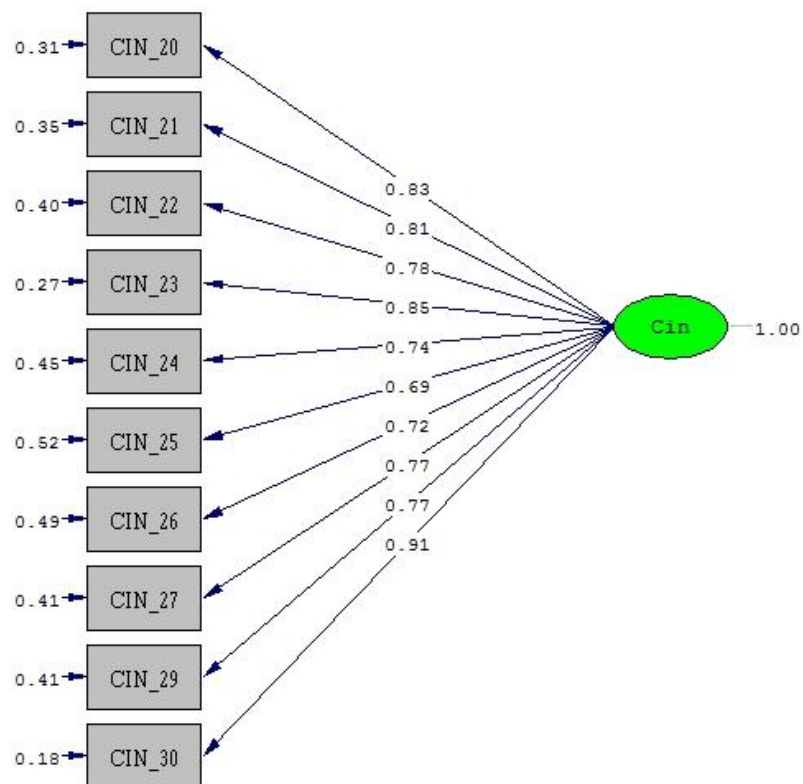
COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo;
CON: Comprometimento Organizacional Normativo

Método de extração: *Maximum Likelihood*. Método de rotação: Promax com Normalização Kaiser

Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento profissional (solução intermédia – Modelo 2)



Modelo resultante da AFC da escala do cinismo organizacional (solução intermédia – Modelo 2)



Chi-Square=224.79, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.137